

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O IMPACTO DA PROLIFERAÇÃO DA MÚSICA DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS DE  
MARKETING DAS EMPRESAS DO SETOR DE GRAVAÇÃO FONOGRÁFICA

FELIPE JOSÉ MARROCO DO AMARAL ALVES

CURITIBA

2002

**FELIPE JOSÉ MARROCO DO AMARAL ALVES**

**O IMPACTO DA PROLIFERAÇÃO DA MÚSICA DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS  
DE MARKETING DAS EMPRESAS DO SETOR DE  
GRAVAÇÃO FONOGRÁFICA**

Dissertação apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Mestre.  
Curso de Mestrado em Administração, Setor  
de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Belmiro Valverde Jobim Castor, PhD.

**CURITIBA  
2002**

## PELA INTERNET

Criar meu web site  
Fazer minha home-page  
Com quantos gigabytes  
Se faz uma jangada  
Um barco que veleje

Que veleje nesse infomar  
Que aproveite a vazante da infomaré  
Que leve um oriki do meu velho orixá  
Ao porto de um disquete de um micro em Taipé

Um barco que veleje nesse infomar  
Que aproveite a vazante da infomaré  
Que leve meu e-mail até Calcutá  
Depois de um hot-link  
Num site de Helsinque  
Para abastecer

Eu quero entrar na rede  
Promover um debate  
Juntar via Internet  
Um grupo de tietes de Connecticut

De Connecticut acessar  
O chefe da Macmilícia de Milão  
Um hacker mafioso acaba de soltar  
Um vírus pra atacar programas no Japão

Eu quero entrar na rede pra contactar  
Os lares do Nepal, os bares do Gabão  
Que o chefe da polícia carioca avisa pelo celular  
Que lá na praça Onze tem um videopôquer para se jogar

~ GILBERTO GIL

Ao sempre irmão,

Fabiano.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor orientador Belmiro Valverde, por todas as recomendações precisas dadas durante o desenvolvimento desta dissertação. Seu exemplo de competência e de figura humana será certamente seguido por mim no decorrer de minha vida profissional e pessoal.

Ao professor co-orientador Zaki Akel, profundo conhecedor de Marketing, sempre prestativo e atencioso nas horas mais necessárias. Sem suas contribuições valiosas, este trabalho não estaria completo.

A todos os companheiros de Mestrado, inclusive as turmas de 1999 e 2001, pelo apoio e “cumplicidade” durante todo o decorrer do curso.

Aos amigos Álvaro Eugênio, Andrei Nissen, Cláudio Gonçalves e Lúcia Reis, que contribuíram de diversas formas para o êxito deste trabalho.

Aos meus pais, por acreditarem em mim.

## SUMÁRIO

Lista de quadros.....	viii
Lista de tabelas.....	viii
Lista de figuras.....	viii
Lista de anexos.....	viii
Resumo.....	ix
<i>Abstract</i> .....	x
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Formulação do problema.....	2
1.2 Objetivos da pesquisa.....	4
1.3 Justificativa teórica e prática.....	5
1.4 Estrutura da dissertação.....	5
<b>2 BASE TEÓRICO EMPÍRICA</b> .....	7
<b>2.1 Administração estratégica</b> .....	7
2.1.1 Estratégia: conceitos e evolução.....	7
2.1.2 Administração estratégica: conceitos, evolução e principais escolas.....	10
<b>2.2 Marketing estratégico</b> .....	14
2.2.1 O conceitos de marketing estratégico e estratégia de marketing.....	14
2.2.2 O processo de marketing estratégico.....	16
2.2.2.1 Análise estratégica.....	16
2.2.2.2 Planejamento de estratégias de marketing.....	18
2.2.2.2.1 Oportunidades de mercado e estabelecimento de objetivos.....	18
2.2.2.2.2 Segmentação, seleção do mercado alvo e posicionamento.....	20
2.2.2.2.3 Desenvolvimento do composto de marketing.....	24
2.2.2.2.3.1 Produto.....	24
2.2.2.2.3.2 Preço.....	27
2.2.2.2.3.3 Distribuição.....	30
2.2.2.2.3.4 Composto promocional.....	32
2.2.2.3 Implementação de estratégias de marketing.....	37
2.2.2.4 Controle e avaliação.....	38
<b>2.3 Administração de inovações</b> .....	39
2.3.1 O processo de difusão de inovações.....	39
2.3.2 O gerenciamento de inovações.....	43

2.3.2.1 A necessidade de inovar.....	43
2.3.2.2 Os modelos de gestão de inovações.....	44
<b>2.4 Indústria fonográfica e música digital .....</b>	<b>47</b>
2.4.1 Cenário geral da indústria fonográfica.....	47
2.4.2 Os formatos físicos de música.....	49
2.4.2.1 Os formatos de áudio.....	50
2.4.2.2 Os formatos audiovisuais.....	52
2.4.3 O processo tradicional de produção e comercialização de música.....	54
2.4.4 O mercado fonográfico nacional.....	57
2.4.5 Música digital.....	62
2.4.5.1 O formato digital de música.....	62
2.4.5.2 A distribuição digital de música.....	64
2.4.5.3 O processo de <i>streaming</i> e as rádios virtuais.....	68
2.4.5.4 O consumidor e a música digital.....	70
2.4.5.5 Os artistas e a música digital.....	72
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>75</b>
3.1 Especificação do problema.....	75
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	76
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	76
3.2 Delimitação e <i>design</i> da pesquisa.....	80
3.2.1 Delineamento de pesquisa.....	80
3.2.2 População e amostragem.....	82
3.2.3 Coleta e tratamento dos dados.....	82
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>84</b>
4.1 Análise ambiental.....	85
4.2 Artistas, estilos e selos.....	89
4.3 Estruturação do marketing estratégico.....	91

4.4 Pesquisa de mercado, segmentação e posicionamento.....	94
4.5 Composto de marketing.....	97
4.5.1 Produto.....	97
4.5.2 Preço.....	100
4.5.3 Distribuição.....	103
4.5.4 Composto promocional.....	104
4.6 Música digital: uma ameaça ou um aliado?.....	110
4.7 Projetos futuros.....	112
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>114</b>
5.1 Constatações gerais.....	114
5.2 Implicações teóricas .....	116
5.3 Implicações práticas.....	117
5.4 Limitações e sugestões para futuras pesquisas.....	118
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>127</b>



## LISTA DE FIGURAS

<b>Cap. 2</b>	<b>Figura 1</b>	Tipos de adotantes .....	42
<b>Cap. 2</b>	<b>Figura 2</b>	O processo de produção e comercialização de música.....	54

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Cap. 2</b>	<b>Gráfico 1</b>	Vendas por formatos.....	57
<b>Cap. 2</b>	<b>Gráfico 2</b>	Repertório nacional .....	58

## LISTA DE TABELAS

<b>Cap. 2</b>	<b>Tabela 1</b>	Vendas por repertório.....	59
---------------	-----------------	----------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Cap. 4</b>	<b>Quadro 1</b>	Síntese das principais relações entre as categorias analíticas...	108
---------------	-----------------	---	-----

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b>	Sumário das entrevistas realizadas.....	118
<b>Anexo 2</b>	Roteiro de entrevista.....	121

## **RESUMO**

O presente trabalho teve por escopo identificar o modo pelo qual a proliferação da música digital, impulsionada pelo desenvolvimento contínuo da Internet, alterou as estratégias de marketing das principais empresas do setor fonográfico nacional. As estratégias foram analisadas segundo seus principais componentes: o processo de segmentação de mercado e posicionamento; e o gerenciamento do composto de marketing – produto, preço, distribuição e composto promocional. O delineamento de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos, tendo os dados sido coletados por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram constituídas por entrevistas em profundidade semi-estruturadas junto aos principais executivos responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico das empresas. As fontes secundárias complementaram as entrevistas, por meio de documentos, tais como: listas de preços, catálogos de produtos e materiais promocionais. Foram empregados, para a análise dos dados, métodos de análise de conteúdo e documental. Os dados coletados permitiram identificar como se desenvolve o marketing estratégico das empresas do setor fonográfico, incluindo aspectos peculiares do segmento analisado, e verificar como estas empresas estão se adaptando às transformações provocadas pela crescente popularidade da grande rede mundial de computadores – a Internet.

Palavras-chave: Internet, música, marketing, estratégias.

## ***ABSTRACT***

*This present research had the purpose of identifying the way digital music proliferation, moved by Internet continuous development, modified marketing strategies of the most important music companies. The strategies were analyzed based on their main components: market segmentation and positioning process; marketing mix management – product, price, placement and promotion. The research design was a multiple case study, and data was obtained from primary and secondary sources. Primary data sources were in-depth semi-structured interviews, conducted with the main executives responsible of elaborating and implementing strategic marketing in those companies. Secondary data sources complemented the interviews, through documents such as price lists, products catalogs and promotional material. For data analysis, methods of document and content analysis were used. The collected data allowed to identify how music companies strategic marketing is developed, including peculiar aspects of the analyzed segment, and how those companies are adapting themselves to the changes caused by the growing popularity of the world's big computer net – the Internet.*

*Key-words: Internet, music, marketing, strategies.*

## 1. INTRODUÇÃO

A tendência já havia sido prevista. As mudanças estão acontecendo neste momento. As maiores consequências ainda estão por vir.

Em 1995, Nicholas Negropontes já premeditava uma mudança tecnológica radical que iria afetar grande parte da indústria e do comércio de forma avassaladora: a mudança dos átomos em direção aos bits. Isto significava que a movimentação regular, na forma de pedaços de plástico, de música gravada, assim como o lento manuseio da maior parte da informação, sob a forma de livros, revistas, jornais e videocassetes, estava em via de se transformar na transferência instantânea e barata de dados eletrônicos movendo-se à velocidade da luz (Negropontes, 1995).

Hoje, essa tendência já é uma realidade. Com o desenvolvimento da Internet, a informação tornou-se acessível a todos e a mudança dos átomos para os bits é tida como irreversível.

No segmento dos livros, ainda há uma resistência natural por parte dos consumidores em relação ao *e-book*.<sup>1</sup> Acostumados a lerem o livro impresso, eles ainda não se sentem confortáveis ao fazerem o *download* <sup>2</sup> de um livro na Internet e lê-lo na tela do computador. Porém, no setor fonográfico, os consumidores estão rapidamente mudando de atitude no que se refere à compra de CDs, e passam a fazer uso da Internet para adquirirem músicas em formato digital (no caso, o formato MP3), sem que tenham que pagar por isso, e com a mesma qualidade sonora de um CD tradicional. (Breen, 2000).

Através de programas de troca gratuita de arquivos sonoros, os apreciadores de música podem fazer o *download* de arquivos em MP3, transferidos dos computadores de outras pessoas, sem precisarem comprar CDs de forma tradicional, isto é, através do comércio varejista, ou mesmo pela Internet, onde as pessoas podem comprar CDs *on-line*, mas é fundamentalmente o mesmo conceito – pagam o direito de uso de uma mídia tangível. Após baixarem os arquivos em MP3, os consumidores podem fazer seus

---

<sup>1</sup> **E-book:** *electronic book* (livro eletrônico). Clara referência aos termos *e-mail* (correio eletrônico) e *e-commerce* (comércio eletrônico), utilizados amplamente para retratar tais fenômenos ligados à Internet.

<sup>2</sup> **Download:** operação que permite copiar um arquivo de Internet para o computador.

próprios discos, selecionando as músicas que mais apreciam, bastando ter um aparelho gravador de CD acoplado ao seu micro (Breen, 2000).

Se os amantes da música estão felizes da vida, quem não está gostando muito da história é a indústria fonográfica. Os representantes da indústria acusam a distribuição digital de música de ferir os direitos autorais dos artistas, encarando a prática como pirataria virtual (Braga, 2000).

Já os próprios artistas estão divididos. Uns reconhecem o problema da violação dos direitos autorais e são declaradamente contra o processo de distribuição digital. Outros alegam que os artistas sempre foram os que menos recebiam pelos direitos autorais e vêem no processo uma oportunidade para bandas em início de carreira de divulgarem o seu trabalho, sem precisarem estar vinculadas a uma gravadora. Isto é, podem disponibilizar suas músicas em arquivos MP3 na rede, ao alcance de todos (JB ON LINE, 2000).

Para as gravadoras, o futuro é incerto. Enquanto não aparece uma solução tecnológica que permita a comercialização de fonogramas (devidamente protegidos contra a distribuição a terceiros) pela rede, as empresas se mantêm acuadas frente a essa gigantesca mudança ambiental. Mas com certeza terão que reformular suas estratégias de atuação no mercado, em função desse novo “participante” que é a música digital. Conforme coloca o vice-presidente de nova mídia da EMI, uma das cinco grandes do setor, “teremos que tornar a compra de música mais fácil do que o seu roubo” (tradução nossa) (Drummond, 2000).

É sobre essa reavaliação das estratégias da indústria fonográfica face à disseminação da música em formato digital que recai o foco desse trabalho.

## **1.1 Formulação do Problema**

É indiscutível que a Internet está impactando diversos setores da economia global. Comerciantes e consumidores estão, cada vez mais, mudando suas formas de operar, de acordo com os princípios da Nova Economia<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> **Nova Economia:** termo utilizado para designar as novas relações de mercado trazidas com o advento da Internet.

Segundo Kotler (1999, p.250), “(...) as possibilidades abertas pela revolução digital, em contínua expansão, mudarão o comportamento de compra de consumidores e empresas”. Assim, os profissionais de marketing terão que reformular suas estratégias, considerando novas formas de identificar e fornecer valor para o cliente.

A revolução alterou de maneira fundamental nossos conceitos de espaço, tempo e massa. Uma empresa não necessita ocupar muito espaço; pode ser virtual e estar em qualquer lugar. Mensagens podem ser enviadas e recebidas simultaneamente. E obras como livros, música e filmes podem ser enviadas em forma de bits em vez de serem despachadas fisicamente (Davis, *apud* Kotler, 1999, p.249 ).

No segmento fonográfico, essa tendência é evidente. Uma vez que há a possibilidade de transmissão de música sob a forma de arquivo pela rede, sem perdas na qualidade sonora e a um custo muito mais atraente para o consumidor, como deverá se comportar a indústria de discos em função dessa iminente alteração nos hábitos de consumo dos apreciadores de música? Qual o direcionamento estratégico na área de marketing que as empresas desse setor deverão tomar para evitar que a música digital se torne um forte concorrente num mercado onde elas até então reinavam absolutas?

Alguns autores já tomam como certo que, enquanto os artistas ganharão poder, as empresas fonográficas perderão sua força na manufatura e distribuição, bem como no relacionamento com os varejistas, e, conseqüentemente, terão suas margens de lucros diminuídas (Brull, 1998; Haring, 2000; Peruchi, 2001). Um estudo da empresa *Forrester Research*, especializada em Internet, calcula que a troca dos arquivos de música na rede causará perdas de 3 bilhões de dólares no comércio global, em 2005 (Peruchi, 2001).

Mas também há um consenso de que existem inúmeras oportunidades de negócios na rede para as empresas do setor, como, por exemplo, a possibilidade de atingirem consumidores individualmente, para promoverem seus discos, concertos ou materiais promocionais. Segundo o vice-presidente da RIAA (Associação Americana da Indústria Fonográfica/*Recording Industry Association of America*), Cary Sherman, existirão novas ferramentas de marketing, como os CDs que direcionam os consumidores aos *web sites* que “destrancam” músicas adicionais no disco (Brull, 1998).

Sendo assim, o problema de pesquisa a ser tratado é:

***QUAL O IMPACTO DA PROLIFERAÇÃO DA MÚSICA DIGITAL NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DAS EMPRESAS DO SETOR DE GRAVAÇÃO FONOGRÁFICA NACIONAL?***

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar o impacto causado pela proliferação da música digital nas estratégias de marketing das empresas do setor de gravação fonográfica nacional.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Fazer uma análise ambiental do setor fonográfico, identificando as principais forças que estão impactando o mesmo.
- Identificar como se efetua o processo de planejamento e implementação de estratégias de marketing das empresas do setor fonográfico.
- Identificar como se efetua o processo de segmentação de mercado e posicionamento das empresas estudadas, e verificar se houve alguma mudança em função da proliferação da música digital.
- Verificar como se efetua o desenvolvimento do composto de marketing das empresas estudadas, e identificar quais componentes foram mais afetados, e de que forma, pela proliferação da música digital.

### **1.3 Justificativa teórica e prática**

O presente trabalho deverá contribuir para a construção de conhecimento num campo essencialmente novo, que está causando consideráveis transformações no setor do entretenimento e na sociedade de uma forma geral: a música digital.

Serão abordados os principais aspectos tecnológicos e sociais referentes ao processo de distribuição digital de música, enfocando as questões relativas à mudança de comportamento do consumidor e suas implicações na indústria.

O tema estratégia de marketing tem recebido ultimamente uma boa atenção por parte dos acadêmicos da área, uma vez que o fenômeno da globalização e a expansão do conceito de concorrência trazido pelo advento do mercado virtual têm levado as empresas a reavaliarem suas estratégias em função desse novo cenário econômico.

Este trabalho enfocará o marketing estratégico no segmento fonográfico, com todas as suas peculiaridades e distinções. Nesse sentido, pouco trabalho acadêmico vem sendo desenvolvido especificamente neste setor, o que faz ressaltar a originalidade do tema.

Do ponto de vista prático, pretende-se que o presente trabalho de pesquisa forneça informações importantes a respeito da revolução tecnológica e mercadológica que está sendo causada pela música digital num segmento que movimenta cerca de US\$ 35 bilhões anuais ao redor do mundo (IFPI, 2002).

A pesquisa deverá revelar se está havendo, e de que forma, um reposicionamento da indústria fonográfica frente a esse novo contexto ambiental, especificando as mudanças nas relações de mercado dentro desse segmento.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

A organização deste trabalho se deu da seguinte forma: na introdução, contextualizamos o assunto tratado, explicando como a música digital se tornou uma realidade, e apresentamos o nosso problema de pesquisa, seguido dos objetivos e da justificativa teórico-prática, que ressalta a sua relevância e contemporaneidade.



O capítulo 2 refere-se à base teórico-empírica do trabalho. Neste, tratamos inicialmente dos assuntos administração estratégica e marketing estratégico, onde desenvolvemos de forma extensa a teoria da variável dependente do nosso problema de pesquisa, detalhando todas as fases que integram o processo de desenvolvimento de estratégias de marketing. Em um segundo momento apresentamos o tema administração de inovações, sob duas perspectivas: o consumidor e a empresa. A primeira parte destina-se a explicar a teoria que está por trás da proliferação da música digital, representada pelo processo de difusão de inovações por parte do consumidor; a segunda refere-se à postura da empresa diante das inovações, destacando o processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Complementando o capítulo, fazemos uma descrição da indústria fonográfica, situando o leitor quanto às peculiaridades do segmento abordado na pesquisa, e analisamos a questão da música digital, destacando todos os atores envolvidos no seu processo de disseminação.

No capítulo 3, apresentamos a metodologia empregada no trabalho, especificando o problema, as perguntas de pesquisa e as definições constitutiva e operacional das variáveis. A seguir, delimitamos o estudo, definindo população e amostra, e mostramos de que forma fizemos a coleta e o tratamento dos dados.

O capítulo 4 trata da análise dos resultados encontrados, apresentando as informações relevantes obtidas com a pesquisa de campo.

No quinto capítulo, relatamos as conclusões e recomendações do estudo, enfatizando as implicações teóricas e práticas dos resultados. Por fim, apresentamos os anexos do trabalho e o referencial bibliográfico utilizado ao longo da pesquisa.

## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

### **2. 1 Administração Estratégica**

#### **2.1.1 Estratégia: conceitos e evolução**

O conceito de estratégia teve sua origem no militarismo, antes de ter sua utilização difundida no mundo dos negócios. Segundo Toledo e Minciotti (1989, p.19), “no período que antecedeu Napoleão Bonaparte, estratégia significava a arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota”.

De acordo com Hatch (1997), o conceito de estratégia apareceu na teoria organizacional pela primeira vez no final dos anos 50. Na realidade das empresas, o inimigo é a concorrência, as forças a serem controladas nas posições de combate são os recursos da organização (capital, tecnologia, empregados, etc.) e o campo de batalha é o mercado. A estratégia da organização, portanto, seria um esquema para competir no mercado e as táticas seriam usadas para levar adiante as atividades planejadas junto ao ajuste contínuo em função da situação competitiva.

Ansoff (1977) também evidencia a origem do conceito de estratégia na arte militar. Segundo o autor,

[o] conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura de Administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego dos recursos disponíveis (Ansoff, 1977, p.99).

Bethlem (1981), no entanto, defende que, no mundo real, o conceito de estratégia utilizado pelas empresas difere do conceito tradicional militar:

os objetivos e as missões não são tão claros, as batalhas difusas e dispersas, o inimigo nem sempre é identificável, muitas vezes se recusa à confrontação, muitas vezes é aliado em certas áreas e em certas ocasiões, e quase sempre é múltiplo, representado

por várias empresas e organizações que podem ser coligadas ou não no seu esforço de impedir a vitória do inimigo (Bethlem, 1981, p.5).

Uma visão simplista, porém mais de acordo com a realidade das empresas é a de Chandler (1962), segundo o qual, estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo da empresa e a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos necessários para o alcance destas metas.

Oliveira (1991) adiciona o componente ambiental ao conceito de estratégia, tornando este mais abrangente. Segundo o autor, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Portanto,

[a] estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstâncias de constante mudança (Oliveira, 1991, p.27).

Hatch (1997) chama esse processo de ajustamento estratégico, que definiria o esforço da empresa de alinhar as suas competências organizacionais com as necessidades e demandas do ambiente.

Para Ansoff, Declerck e Hayes (1981), essa interação da empresa com o seu ambiente se dá de duas formas distintas: mediante um *comprometimento competitivo* (procura obter lucro do meio ambiente com o processo de troca, ao produzir da maneira mais eficiente possível e garantir maiores parcelas do mercado e melhores preços); e através de um *comportamento empreendedor* (procura substituir os mercados obsoletos por novos, que oferecem maior potencial para lucros futuros, mediante a identificação de novas áreas de demanda, do desenvolvimento de produtos aceitáveis, e de técnicas de produção e marketing adequadas, testando o mercado e introduzindo novos produtos).

Por outro lado, Andrews (1991) dá mais ênfase aos aspectos internos da organização como fatores determinantes do processo estratégico. Para o autor, a

estratégia é um processo organizacional que não pode ser separado da estrutura, comportamento e cultura da organização. Por sua definição,

[e]stratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz os principais planos e políticas para atingir essas metas, e define a extensão dos negócios que a empresa persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (...) (tradução nossa) (Andrews, 1991, p.44).

Devemos notar, porém, que na sua própria definição, o autor usa o conceito de estratégia corporativa, diferenciando implicitamente o mesmo dos conceitos de estratégia nos níveis hierarquicamente mais baixos, como o de unidades de negócios e o funcional.

Hax e Majluf (1991) tratam o conceito de estratégia de uma forma mais ampla, enfatizando o seu caráter multidimensional. Neste caso, a estratégia englobaria todas as atividades críticas da empresa, fornecendo um senso de unidade, direção e propósito, além de estabelecer as mudanças impostas pelo ambiente. Os autores vêem a formação da estratégia como o resultado de três diferentes processos: o *processo cognitivo dos indivíduos* (principalmente no que se refere ao entendimento das ameaças externas e capacidades internas que incidem no negócio); o *processo social e organizacional* (a contribuir para a comunicação interna das diretrizes estratégicas traçadas pela alta organização); o *processo político* (relacionado à criação, retenção e transferência de poder dentro da organização) (Hax e Majluf, 1991).

Seguindo o mesmo caminho, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não estabelecem uma definição isolada para estratégia. Para os autores, a estratégia pode ser tratada como um plano, um padrão, uma perspectiva, uma posição ou um truque. Como um *plano*, a estratégia se estabelece na forma de direção, guia ou curso de ação para o futuro; como *padrão*, presume-se que tenha consistência em comportamento ao longo do tempo; como *perspectiva*, se configura na maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, o modo que a organização atua e como pensam os seus estrategistas; como *posição* significa a localização de determinados produtos em determinados mercados, o ato de ofertar um tipo de produto a um determinado grupo

de consumidores; e como *truque* seria uma espécie de manobra para enganar um concorrente, como, por exemplo, anunciar um lançamento de produto, mas não fazê-lo.

Devemos observar que esses conceitos não são excludentes, podendo ser adotado mais de um tipo de estratégia simultaneamente, como, por exemplo, como plano e como posição. Ao mesmo tempo em que a organização estabelece uma meta futura, deve determinar, como um dos procedimentos necessários para tal, um posicionamento referente a sua atuação no mercado. Isto é, como sua oferta deverá ser percebida e avaliada pelo público-alvo previamente estabelecido.

### **2.1.2 Administração estratégica: conceitos, evolução e principais escolas**

Os primeiros esboços da administração estratégica começaram a aparecer na medida em que, a partir do início da década de 50, um número cada vez maior de empresas passava a se preocupar mais efetivamente com o fator ambiental. A falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que deveria absorver gerou uma necessidade de mudar o modo no qual as empresas vinham realizando seus negócios (Ansoff, Declerck e Hayes, 1981).

Como uma possível solução para esse impasse, surge então o *planejamento estratégico*, que consistia na análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e do modo de compatibilização entre os dois extremos, de acordo com os objetivos determinados pela empresa (Ansoff, Declerck e Hayes, 1981).

Para Oliveira (1991, p. 77), “o planejamento estratégico é o processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

Essa percepção cartesiana do planejamento veio a ser questionada, e, a partir de então, sofreu diversas alterações, algumas radicais. Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1981),

o próprio problema do planejamento estratégico mudou de modo significativo. De um instrumento de correção de desequilíbrio estratégicos parciais relacionados ao meio passa agora a se preocupar com a mutabilidade de *todos* [grifo do autor] os vínculos sociais e econômicos relacionados ao meio. A ênfase crescente está nas restrições

ecológicas e das fontes, e nas possíveis surpresas (Ansoff, Declerck e Hayes, 1981, p.17).

Enfim, o quadro de mudança observado nas duas últimas décadas demonstra a incorporação crescente, por parte do planejamento estratégico, de variáveis psicológicas, sociológicas e políticas. Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1981), a causa dessa tendência, deslocando-se de uma tecnologia de correção de deficiências organizacionais parciais para uma tecnologia do “*design* da ordem” - capacidade de definir, estruturar e acionar uma nova organização capaz de responder a uma necessidade social específica - é a crise de identidade causada pela perda da “centralidade social” que a empresa teve historicamente.

A partir dessa evolução de pensamento, surge então o conceito de administração estratégica. Para Ansoff, Declerck e Hayes (1981), o planejamento estratégico se refere à escolha de coisas a fazer, enquanto a administração estratégica diz respeito à escolha de coisas a fazer e das pessoas que terão esta incumbência. A administração estratégica seria responsável pela formulação estratégica, concepção do potencial da empresa e gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades.

Na visão de Oliveira (1991), a administração estratégica é o planejamento estratégico adicionado do desenvolvimento estratégico e do controle estratégico. Segundo este autor, essas seriam as etapas que fariam parte do processo de administração estratégica da organização.

O *desenvolvimento estratégico* “é um desenvolvimento organizacional flexível e suficientemente criativo que assegura as mudanças propostas”; o *controle estratégico* “é um critério empresarial, prático e inovador, que estimula a comunicação, a confiança e o compromisso compartilhado com aqueles que integram e participam da empresa” (Oliveira, 1991, p.77).

Mintzberg , Ahlstrand e Lampel (2000) tomaram como fonte toda a literatura já publicada sobre o tema estratégia e estabeleceram dez escolas, que representariam os diferentes enfoques dados pelos autores a esse assunto, o que refletiria igualmente na aplicação gerencial (i.e., na administração estratégica). As escolas são: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração.

Na escola de *design*, a estratégia é tida como perspectiva planejada, única, concebida pelo executivo principal (“arquiteto”) de maneira informal. O processo de formação da estratégia é deliberado, tendo o estrategista a função de alinhar as capacidades internas da empresa com as oportunidades do ambiente externo.

A escola do *planejamento* decompõe os planos em subestratégias e programas. O processo de formação estratégica é formal e deliberativo (prescritivo). O agente central deixa de ser o executivo principal e passa a ser o grupo de planejadores da empresa.

A escola do *posicionamento* coloca o estrategista como um analista que deve se apoiar nas condições da sua indústria e do mercado para determinar o padrão de atuação estratégica da empresa. Principal representante desta escola, Porter (1986) determina que a estratégia deve ser vista como posições deliberadas e conscientes (liderança em custos, diferenciação e foco) que respondem às condições igualmente genéricas. Estas três primeiras escolas são de natureza *prescritiva*, pois estão mais interessadas em saber como as estratégias devem ser formadas do que em como elas são formadas de fato.

A escola *empreendedora* pressupõe uma organização mais simples e maleável, e estabelece o processo de estratégia em função da criação da visão de um grande líder, de uma forma basicamente informal e até intuitiva. Tem, portanto, como agente central o líder visionário e apesar de deliberada, pode se tornar emergente nos seus detalhes e na sua implementação.

A escola *cognitiva* se fundamenta na psicologia e procura observar e mapear o que se passa na cabeça do estrategista. A estratégia é vista de uma perspectiva mental, resultado da captação, ou da criação do mundo pelas mentes que o influenciam.

Para a escola de *aprendizado*, o mundo é complexo demais para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. A formulação de estratégia é um processo emergente, que se dá na medida em que a organização “aprende”. Esta escola, bem como as três seguintes, procurou ampliar o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes.

A escola do *poder* trata a formulação de estratégias como um processo de negociação, seja por grupos internos à organização ou pelas próprias organizações em confronto com seu ambiente externo. Daí ser um processo conflitivo e agressivo, podendo ser emergente dentro de uma organização ou deliberado entre organizações.

Calcada na antropologia, a escola *cultural* vê a formulação de estratégias como um processo coletivo que ocorre em função da interação social, sustentada pelas crenças e valores compartilhados pelos membros da organização. Em suma, a cultura da organização determina sua estratégia.

Segundo a escola *ambiental*, a formulação de estratégias é um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da organização, mas em seu contexto externo. É fundamental, nesse caso, o papel do líder em monitorar o ambiente e garantir a adaptação da organização face aos seus desafios.

Na escola de *configuração*, a formulação de estratégias se dá como um processo de transformação. Esta escola busca, de certa forma, conciliar todas as outras, no sentido de estabelecer um contexto específico para cada uma delas. A idéia é que as organizações se acomodam em quadros estáveis e por isso se engajam em determinados comportamentos e estratégias. Porém, o contexto organizacional é mutável, o que provoca mudanças que levam uma organização a outra configuração.

A abordagem de dez escolas descrita acima deve ser vista apenas como uma categorização, já que na realidade o processo estratégico freqüentemente combina elementos de escolas diferentes numa mesma situação. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000),

todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas. Será que alguém pode imaginar a geração de estratégia em qualquer organização seria sem aspectos mentais e sociais, sem as demandas do ambiente, a energia da liderança e as forças da organização, sem concessões entre o incremental e o revolucionário? E será que qualquer processo estratégico pode ser seguido de forma realista como puramente deliberado ou puramente emergente? Negar o aprendizado é tão tolo quanto negar o controle (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p.270).



## **2. 2 Marketing Estratégico**

### **2.2.1 Os conceitos de marketing estratégico e estratégia de marketing**

Como consequência do que ocorre com o conceito de estratégia, há uma certa divergência entre os autores quanto ao conceito de marketing estratégico

Levitt (1991) faz uma relação do marketing com o planejamento estratégico para chegar ao conceito de marketing estratégico. Segundo este autor, o planejamento estratégico implica definir o que deve ser feito e a alocação de recursos para sua maximização, que se dá, inevitavelmente, em função dos resultados obtidos no mercado.

O planejamento estratégico se acha inevitavelmente enraizado em questões de marketing, na necessidade de responder àquelas realidades que são requisitos intransigentes do mercado. Fazer o que o planejamento estratégico decidiu exige planos realistas de implementação no centro do vértice competitivo (Levitt, 1991, p. 145).

Segundo Gardner e Thomas (1985), o marketing estratégico deve ser visto como uma subsequência da administração estratégica, sendo encarado pelos autores como uma aplicação da filosofia estratégica vigente na empresa à área funcional do marketing. Na visão dos autores,

se aceita a premissa de que administração estratégica implica obter uma perspectiva de pensamento ou planejamento estratégico em todos os níveis da organização, então o marketing estratégico é a aplicação específica da perspectiva do planejamento estratégico à área da empresa identificada como marketing (tradução nossa) (Gardner e Thomas, 1985, p.5-6).

Greenley e Aaby (1992) apresentam seus argumentos em relação à diferenciação entre os conceitos de marketing estratégico e estratégia de marketing. Segundo os autores, existem basicamente três escolas, que tratam estes conceitos de forma distinta.

A *escola do gerenciamento estratégico* diz que o marketing estratégico representa as contribuições do marketing para a administração estratégica. Todos os outros aspectos do marketing (inclusive a determinação de estratégias de marketing) seriam, conseqüentemente, operacionais.

A *escola da UEN* sugere que o marketing estratégico está relacionado somente com o estabelecimento de estratégias no nível das UENs (Unidades Estratégicas de Negócios). Portanto, não estaria ligado aos níveis corporativo e funcional.

Por fim, a *escola substituível* é representada por autores que não vêem diferenças entre os termos marketing estratégico e estratégia de marketing, e tratam os conceitos como sinônimos.

Os autores apoiam a explicação de que o marketing estratégico é a contribuição que o marketing apresenta à administração estratégica (estaria mais relacionado à disseminação da filosofia de marketing na organização), rejeitando a restrição do conceito ao nível de estratégia de negócios e a sua associação íntima com estratégia de marketing. Porém, admitem que o conceito de marketing estratégico é extremamente amplo, representando questões filosóficas e também essencialmente práticas, o que faz gerar bastante confusão a respeito dos conceitos existentes (Green e Aaby, 1992).

Os mesmos autores desenvolvem o conceito de estratégia de marketing através da diferenciação entre cinco escolas de pensamento: a *escola do marketing mix* (ênfata como a empresa organiza e desenvolve os elementos do mix de marketing); a *escola do posicionamento e marketing mix* (ênfata o processo de seleção do mercado-alvo e posicionamento em certos segmentos do mercado e como os elementos do mix de marketing são usados em cada um deles); a *escola semântica* (ênfata o estabelecimento dos objetivos de marketing, seleção de segmentos do mercado-alvo e desenvolvimento de um mix para cada segmento); a *escola hierárquica* (ênfata a utilização do marketing através da hierarquia gerencial nos níveis corporativo, de negócios e funcional); a *escola do gerenciamento estratégico* (ênfata o estabelecimento de espaços de produto-mercado, vantagem competitiva sustentável e comprometimento de recursos) (Green e Aaby, 1992).

Devemos apontar que, de uma forma geral, há um consenso de que o conceito de estratégia de marketing estaria mais diretamente relacionado às atividades de

segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo e posicionamento; e desenvolvimento do composto de marketing.

Adotaremos, neste trabalho, a definição de estratégia de marketing dada por Boone e Kurtz (1998), que trata o tema de forma clara, objetiva e mais de acordo com a realidade empresarial. Segundo estes autores, a estratégia de marketing representa:

um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing – produto, preço, distribuição e promoção, que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing (Boone e Kurtz, 1998, p. 123).

### **2.2.2 O processo de marketing estratégico**

Entraremos agora nos passos necessários para que o processo de marketing estratégico seja efetivado. Descreveremos os principais aspectos das etapas de análise, planejamento, implementação e controle das estratégias de marketing, enfatizando os fatores necessários para que o processo estratégico se consolide de forma eficaz.

#### **2.2.2.1 Análise estratégica**

O processo de planejamento estratégico de marketing começa com uma análise dos ambientes interno e externo da organização. A partir das devidas análises interna e externa, a empresa estará apta a identificar as principais forças e fraquezas referentes ao seu negócio e as oportunidades e ameaças ligadas ao ambiente no qual a empresa está inserida. A partir daí poderá selecionar as melhores estratégias que favoreçam a manutenção do seu negócio com base numa posição competitiva sustentável.

Segundo Ferrel *et al* (2000), qualquer decisão estratégica depende de uma análise abrangente e rigorosa dos ambientes interno e externo da organização.

A *análise interna* envolve a análise de performance (objetivos x desempenho atual), nível de recursos disponíveis (revisão dos recursos financeiros, humanos e de experiência da empresa, para serem usados para propósitos de marketing) e cultura e estrutura organizacional (revisão dos problemas atuais e previstos relacionados à interação do marketing com os outros departamentos da empresa e outros aspectos da cultura interna) (Ferrel *et al*, 2000 ; Aaker, 2001).

A *análise externa* envolve todos os fatores sobre os quais a organização não exerce um controle direto. Esta análise inclui a identificação e acompanhamento dos clientes atuais e potenciais (determinação de segmentos, análise de suas motivações, razões e procedimentos de compra, e identificação de necessidades não-satisfeitas); rastreamento da concorrência (os objetivos, imagem, desempenho no mercado, cultura, estrutura de custos e outros fatores relacionados aos seus principais concorrentes); análise do mercado (tamanho, representatividade, crescimento projetado, lucratividade, barreiras de entrada, estrutura de custos e distribuição); e a análise do macro-ambiente (Ferrel *et al*, 2000; Aaker, 2001).

De fundamental importância para o marketing, a análise macro ambiental envolve principalmente a monitoração das seguintes forças: *demográfica* (acompanhamento dos mercados mundiais, observação dos diferentes grupos étnicos, migrações da população, etc.); *econômica* (comportamento da renda real, mudança nos padrões de gastos, etc.); *tecnológica* (rapidez de mudança tecnológica, oportunidades de inovações, orçamentos em P&D, etc.); *governamental* (legislação sobre os negócios, política tributária, etc.); e *cultural* (persistência de valores culturais básicos, existência de subculturas, etc.) (Rocha e Christensen, 1999; Aaker, 2001).

A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças/*strenghts, weaknesses, oportunities and threats*) tem o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças). Sendo assim, o seu devido uso proporciona benefícios importantes para um gerente na criação do plano de marketing. São eles: a simplicidade, os custos mais baixos, a flexibilidade, a integração (de informações) e a colaboração (entre áreas funcionais) (Ferrel *et al*, 2000).

Baseada nas análises descritas, a empresa estaria apta a definir e desenvolver os fatores-chave para o sucesso de sua atuação no mercado, que seriam cruciais para a manutenção dos seus negócios.

## **2.2.2.2 Planejamento de estratégias de marketing**

### **2.2.2.2.1 Oportunidades de mercado e estabelecimento de objetivos**

Há controvérsias em relação ao primeiro passo no planejamento de estratégia de marketing ser a identificação de oportunidades de mercado ou o estabelecimento de objetivos empresariais. “É possível tanto iniciar o processo de marketing estratégico buscando oportunidades, quanto estabelecendo objetivos. Os argumentos demonstram que há uma tensão dinâmica entre eles e que ambos devem ser analisados simultaneamente” (Kotler, 1991, p.76).

Segundo Kotler (1999, p.55), oportunidade de mercado seria “uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo”. Para o autor, a atratividade da oportunidade dependeria de determinados fatores, como o número de compradores potenciais, seu poder aquisitivo, a intensidade de sua disposição para compra, etc. (Kotler, 1999).

As empresas devem estar sempre atentas às possibilidades de atenderem segmentos com necessidades não preenchidas. Conforme ressalta Aaker (2001), um novo uso, um novo grupo de usuários ou um comportamento de compra mais frequente podem mudar drasticamente as possibilidades em relação a determinado mercado. Portanto, a chave não é apenas reconhecer o mercado potencial, mas também ter a visão e o programa necessários.

Segundo Kotler (1991), as oportunidades de crescimento de uma empresa podem ser identificadas, seguindo três níveis de análise. O primeiro nível (crescimento intensivo) descreveria as oportunidades presentes dentro do atual sistema de produto-mercado da empresa. O segundo (crescimento integrado) determinaria as oportunidades presentes em outras partes do sistema atual da empresa. O terceiro

(crescimento diversificado) apontaria oportunidades totalmente fora do sistema atual de marketing da empresa. Veremos, a seguir, cada um desses níveis separadamente.

As *oportunidades de crescimento intensivo* se verificam quando as possibilidades de um mercado ainda não foram totalmente exploradas. Este tipo de oportunidade pode aparecer de três formas: *penetração de mercado* (tentar aumentar sua participação de mercado com seus produtos atuais em seus mercados atuais), *desenvolvimento de mercado* (desenvolver novos mercados para a linha de produtos atual) e *desenvolvimento de produto* (tentativa de crescimento através do desenvolvimento de novos produtos, ou aperfeiçoamento dos atuais para os mercados atuais).

Dentro das oportunidades intensivas, uma técnica muito utilizada para a identificação de oportunidades de crescimento é a matriz de crescimento produto/mercado proposta por Ansoff, adaptada por Kotler (1991; 2000). Esta matriz especifica quatro tipos de estratégias ou oportunidades que podem ser buscadas. Além das três expostas anteriormente, uma quarta seria a estratégia de *diversificação*, onde a empresa buscaria atuar em um mercado completamente novo, oferecendo um produto ou serviço igualmente original.

As *oportunidades de crescimento integrado* são os movimentos que uma empresa pode tomar nas direções dos diferentes níveis de distribuição ou produção. Existem três formas deste tipo de oportunidade: integração para frente, integração para trás e integração horizontal. Na *integração para frente* a empresa busca o domínio de sua rede de distribuição (ex. atacadistas ou revendedores); na *integração para trás* a empresa busca o domínio de sua rede de fornecedores (ênfase na logística); na *integração horizontal*, a empresa tenta crescer através da aquisição dos seus concorrentes (tendo o cuidado de verificar se não há restrições legais para esse tipo de prática).

As *oportunidades de crescimento diversificado* ocorrem quando existem boas oportunidades para a empresa, além dos negócios atuais. Este tipo de oportunidade se dá através das estratégias de diversificação concêntrica, diversificação horizontal e diversificação indiferenciada. A *diversificação concêntrica* ocorre quando é possível procurar novos produtos com tecnologia ou processo de marketing semelhante às linhas existentes. A *diversificação horizontal* ocorre quando a empresa visa novos produtos não relacionados tecnologicamente com sua linha atual, mas atendendo ao

mesmo grupo de consumidores. Por último, a *diversificação conglomerada* busca oportunidades através da entrada com novos produtos em mercados totalmente novos para a empresa, sem qualquer relação tecnológica ou mercadológica.

Cabe agora, entrarmos especificamente na parte referente ao estabelecimento de objetivos e metas da empresa. Esta etapa do planejamento estratégico deve ser fundamentada em um cuidadoso estudo da análise SWOT, descrita no tópico anterior.

Embora exista uma certa divergência entre os autores quanto ao uso destes termos (inclusive alguns os tratam como sinônimos), entendemos que os objetivos representam algo que a empresa pretende atingir e deve ser fixado de forma a atender os interesses maiores da organização (por exemplo, aumentar as vendas em unidades de determinado produto em determinada região). A meta seria a quantificação dos objetivos (forneceria os indicadores específicos e quantitativos, como o tempo, por exemplo, necessários para mensurar o progresso em relação ao atendimento dos objetivos traçados) (Rocha e Christensen, 1999; Kotler, 1999).

Os objetivos devem possuir determinadas características para servirem ao interesse maior da organização. Devem ser: realistas (atingíveis); consistentes (específicos); hierárquicos; integrados (coerentes com o planejamento global da empresa); orientados para resultados; e mensuráveis (isto é, podem ser transformados em metas) (Kotler, 1991).

Rocha e Christensen (1999) apoiam a teoria de que os objetivos devem ser quantificados, sempre que possível. Porém os autores destacam que alguns objetivos são por natureza intangíveis, e, nesse caso, não se deve insistir em sua quantificação.

Pelo que podemos observar, existe uma certa superposição entre a estratégia global da empresa e a estratégia de marketing, porém ambas possuem amplitudes de atuação distintas. Segundo Kotler e Armstrong (1999), o planejamento estratégico depende do estabelecimento de uma missão clara para a empresa, da definição de objetivos globais, de um portfólio de negócios e da coordenação de estratégias funcionais, enquanto o planejamento de marketing seria mais específico e detalhado, proporcionando uma destas estratégias funcionais e ocorrendo nos níveis das unidades de negócios, dos produtos e do mercado.

#### **2.2.2.2.2 Segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento**

A segmentação de mercado é “o processo de dividir o mercado em grupos de consumidores, com necessidades, características ou comportamentos diferentes, que exijam produtos ou compostos de marketing distintos” (Kotler e Armstrong, 1999, p.516). Essa é uma abordagem tomada quando se verifica, através de procedimentos de pesquisa de mercado, que as necessidades dos consumidores estão presentes de forma similar em determinado segmento e ao mesmo tempo diferente dos demais.

As principais bases utilizadas para segmentar o mercado são: *geográfica* (divisão dos mercados baseada na região geográfica, que pode ser um país, uma cidade ou um bairro, além de aspectos como o tamanho da região, densidade e clima); *demográfica* (divisão dos mercados baseada em estatísticas da população como sexo, idade, renda, raça, ou estágio no ciclo de vida familiar); *psicográfica* (divisão dos mercados baseada nas qualidades intrínsecas do consumidor individual, tais como personalidade, estilo de vida e valores); *segmentação por benefício* (agrupamento de consumidores baseado nos benefícios procurados nos produtos); *segmentação por uso* (divisão dos mercados baseada no volume de consumo e/ou em situações de compra/uso do produto) (Engel, Blackwell e Miniard, 1995).

Na seleção dos mercados-alvo, a empresa poderá adotar uma das três possíveis estratégias de cobertura de mercado. São elas: *marketing indiferencializado* (quando a empresa decide comercializar produtos sem criar estratégias diferenciadas para segmentos distintos, situação típica do marketing de massa – tem como vantagem os baixos custos de marketing, porém a empresa fica extremamente vulnerável à entrada de novos concorrentes); *marketing concentrado* (estratégia onde o foco se dá em um segmento único do mercado – tem como vantagem a atenção total ao nicho e conseqüentemente menores custos, porém o nicho pode desaparecer de uma hora para outra, de acordo com mudanças no comportamento do consumidor); *marketing diferenciado* (estratégia que trabalha com segmentos múltiplos, cada um merecedor de um mix específico – a vantagem é que oferece estratégias customizadas para cada segmento, porém os custos adicionais são altos e há possibilidade de canibalização) (Kotler, 1991; Engel, Blackwell e Miniard, 1995).

Após o processo de segmentação e escolha do mercado-alvo, a empresa deverá decidir sobre como se posicionar neste mercado.



O posicionamento é a tentativa, por parte da empresa, de fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente do consumidor. Na verdade, trabalha-se com a percepção do consumidor, pois as diferenças entre produtos podem estar baseadas em qualidades reais (características concretas do produto) ou psicológicas (imagem do produto) (Kotler e Armstrong, 1999; Ferrel *et al*, 2000).

O termo foi tratado pioneiramente pelos autores Al Ries e Jack Trout, que encaram-no mais como uma estratégia de comunicação. Na visão dos mesmos, o *approach* básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente e sim manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem. Nesse sentido, a propaganda seria a arma mais eficaz para estabelecer (e manter) as posições dos produtos nas mentes dos consumidores (Ries e Trout, 1986).

Kotler (2000) considera que, mesmo sendo a estratégia de comunicação a mais indicada para o posicionamento de uma marca na mente do consumidor, é preciso que todos os elementos do mix de marketing – produto, preço, distribuição e composto promocional – ofereçam suporte ao posicionamento pretendido.

Solucionar o problema do posicionamento permite à empresa resolver o problema do mix de mercado. Por exemplo, a 'posição de alta qualidade' exige que a empresa fabrique produtos de alta qualidade, cobre um preço maior por eles, distribua-os por meio de revendedores de alto nível e divulgue-os em revistas de alta qualidade (Kotler, 2000, p.323).

O posicionamento deve ser utilizado pela empresa como forma de diferenciar sua oferta da concorrência, ao oferecê-la como possuidora de benefícios relevantes para os consumidores, detectados a partir da pesquisa de mercado. Sendo assim, para definir o posicionamento de seu produto no mercado, a empresa deve, em primeiro lugar, identificar possíveis vantagens competitivas sobre as quais poderá construir sua posição. As vantagens competitivas são obtidas quando é possível oferecer ao mercado-alvo maiores benefícios ou um preço mais baixo em relação aos concorrentes. Ou seja, a diferenciação pode ser sustentada por preço ou valor (Kotler, 2000; Aaker, 2001).

Sobre esse assunto, não podemos deixar de citar Michael Porter, que defende que existem três tipos de estratégias genéricas que a empresa pode optar como forma

de se sobressair em relação à concorrência. São elas: liderança em custo, foco e diferenciação (Porter, 1986). Estas estratégias são tratadas por Kotler (1999) como alternativas de *posicionamento amplo*.

Na estratégia de *liderança em custo* a empresa busca direcionar os seus esforços para a oferta de preços baixos no mercado (conseguida através reduções nos custos de fabricação e distribuição), com o objetivo de obter maiores participações neste mercado. Na estratégia de *diferenciação* a empresa engaja-se em oferecer maiores benefícios aos seus consumidores, através de produtos e programas de marketing altamente diferenciados (o que na maioria das vezes resulta na cobrança de um preço mais alto). Por fim, a estratégia de *foco*, que pode ser no custo ou na diferenciação, leva a empresa a concentrar seus esforços em atender bem apenas determinados segmentos (Porter, 1986).

É importante observar que a liderança em custo é conseguida principalmente através da eficiência operacional (ligada à logística e aos processos produtivos). Já a diferenciação se apoia na construção de valor da marca, e, portanto, prioriza aspectos de marketing e comunicação.

Porter (1986) recomenda que as empresas devem perseguir uma estratégia definida (dentre as citadas acima), procurando não ficar entre um tipo e outro. Segundo o autor, a manutenção de uma estratégia consistente exige especialização e compromisso, por isso a empresa deve determinar claramente sua forma particular de atuação no mercado.

Ries e Trout (1986) consideram que quanto mais focada, mais eficiente será a estratégia de posicionamento. Segundo os autores, o ideal é que a empresa selecione apenas um atributo (considerado o mais importante) para a sua marca e tente fazer com que ela seja a “número 1” neste atributo (isto é, fazer com que os consumidores a *percebam* como a marca principal no que diz respeito a tal atributo).

Kotler (2000) questiona a posição de Ries e Trout, a respeito do posicionamento de benefício único ser sempre a melhor opção estratégica para a empresa. O autor coloca que nos casos em que duas ou mais empresas alegam ser as melhores em determinado atributo, o posicionamento de duplo benefício pode ser o mais indicado. Já um posicionamento de triplo benefício seria mais raro de ser efetivo, pois haveria uma

dificuldade maior em convencer os consumidores de que a marca é realmente a melhor em *todos* os três atributos.

Depois que a empresa escolhe uma determinada posição, deve então adotar medidas efetivas para trabalhar essa posição junto ao seu público-alvo. Nesse sentido, todo o seu programa de marketing deve dar apoio à estratégia de posicionamento escolhida e a empresa passa a estar apta a começar a planejar os detalhes de seu composto de marketing.

#### **2.2.2.2.3 Desenvolvimento do composto de marketing**

O composto ou mix de marketing é o conjunto das variáveis controláveis por uma empresa que são reunidas para satisfazer um determinado mercado-alvo. Segundo Hooley & Saunders (1996), são os meios pelos quais a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço no mercado. Cada um dos seus elementos deve ser concebido de forma a somar-se ao posicionamento exigido.

Para facilitar a compreensão da grande quantidade que são controladas pela empresa, em especial, pelo marketing, McCarthy e Perreault (1997) subdividiram o composto mercadológico em quatro grandes categorias, que se tornaram universalmente conhecidas como “os 4 Ps” de marketing. Estas categorias são: preço (*price*), produto (*product*), distribuição (*placement*) e composto promocional (*promotion*).

Para Kotler e Armstrong (1999, p.32), “[u]m programa eficaz de marketing reúne todos os elementos do mix de marketing em um programa coordenado, destinado a atingir os objetivos de marketing da empresa através da oferta de valor aos consumidores”. Veremos com mais profundidade cada uma destas variáveis a seguir.

##### **2.2.2.2.3.1 Produto**

“Um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”. A partir desta definição clássica de Kotler (2000, p.416), começamos a entender um dos postos centrais na estratégia de marketing de qualquer empresa: o conceito de produto.

Segundo Rocha e Christensen (1999, p.86), “produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos e organizações”.

Levitt (1991) coloca que as pessoas compram produtos (totalmente tangíveis, totalmente intangíveis ou uma mistura de ambos) para resolver problemas. Produtos seriam então ferramentas para a solução de problemas.

Na verdade, com base em todas essas definições, podemos considerar que produto se resume na combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo.

Os produtos podem ser classificados em duas grandes categorias: os *produtos de consumo* (dirigidos aos consumidores finais – pessoas físicas) e os *produtos industriais* (adquiridos por empresas e utilizados na produção de outros produtos ou na geração de serviços), representados basicamente por materiais e equipamentos, suprimentos, componentes e serviços (McCarthy e Perreault, 1997).

Os produtos de consumo são subdivididos em: *produtos de conveniência* (adquiridos sem uma especial decisão de compra pelo consumidor); *produtos de compra comparada* (produtos de maior valor, adquiridos com frequência relativamente baixa); e *bens de especialidade* (o consumidor, para esta aquisição, tem características especiais em mente, e está disposto a uma pesquisa mais ampla para encontrar a opção mais adequada) (McCarthy e Perreault, 1997).

O conjunto de todos os itens e linhas de produto de empresa é denominado composto (ou mix) de produtos. As quatro dimensões importantes do composto de produtos são sua *amplitude* (relacionada às diferentes linhas de produtos comercializadas pela empresa); *extensão* (total de itens que a firma oferece no mercado); *profundidade* (número de versões, cores e tamanhos oferecidos); e *consistência* (refere-se ao quanto estão relacionadas as diversas linhas de produto, em termos de: canais de distribuição, necessidades de produção, faixa de preços praticados ou outros fatores) (Kotler e Armstrong, 1999).

Para McCarthy e Perreault (1997), o produto deve ser visto como algo de utilidade aos consumidores, e não como um aglomerado de componentes ou de detalhes técnicos. Nesse caso, ao decidirem pela compra de determinado produto, os consumidores atentariam para o conjunto de benefícios que ele poderá proporcionar. Kotler e Armstrong (1999) citam o exemplo da *Sony Handycam*, quando os

consumidores, ao comprarem a câmera, recebem também garantia e manutenção das peças, aulas gratuitas sobre o funcionamento da filmadora, consertos rápidos quando necessário e um número de telefone para chamadas gratuitas para solucionar possíveis problemas ou dúvidas.

Além disso, aspectos intangíveis e, em muitos casos, puramente psicológicos, devem ser considerados como parte da extensão do conceito de produto. Engel, Blackwell e Miniard (1995) citam o exemplo de um automóvel, que não é simplesmente uma máquina tangível destinada para locomover as pessoas e avaliada por características como potência, cor, tamanho ou quilômetros por litro. É também um símbolo complexo que pode revelar *status*, gosto, categoria, realização, etc.

É de fundamental importância, nesse sentido, o gerenciamento da marca como um dos determinantes do desenvolvimento e manutenção de estratégias de produto. A marca pode transmitir atributos, benefícios, valores e personalidade. Através da marca, o produto fica individualizado, identificado aos olhos do consumidor, sendo, portanto, um meio eficaz de distingui-lo ou torná-lo único. Ao mesmo tempo, uma marca, quando registrada, pode proteger legalmente a empresa, em relação a aspectos únicos do produto (Kotler e Armstrong, 1999).

Basicamente, os produtos possuem três níveis. São eles: (1) a parte central do produto, constituída dos atributos, (2) a parte tangível, como a configuração física, estilo, qualidade, etc. e (3) a ampliação do produto pela anexação de um serviço não esperado: instalação, entrega, crédito, garantias, etc. (Levitt, 1991).

A concorrência de hoje acontece no nível de produto ampliado, pois os consumidores já têm um acesso generalizado aos conteúdos básicos dos produtos e serviços (salvo as exceções de países menos desenvolvidos, onde a competição se dá basicamente no nível de produto esperado), restando às empresas utilizarem a diferenciação constante e contínua como arma competitiva (Kotler, 2000).

Os produtos, assim como as pessoas, passam por estágios em suas vidas. Por exemplo, os DVDs estão em um período inicial de vida, enquanto que as máquinas datilográficas se encontram em uma fase de declínio. As categorias de produto dentro de um setor passam por quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio e a esse processo chamamos de *ciclo de vida do produto* (McCarthy e Perreault, 1997; Boone e Kurtz, 1998; Kotler, 2000).

Na *introdução* de um produto no mercado, as empresas precisam investir muito em comunicação (principalmente em propaganda, para gerar conscientização do produto/marca) e em P&D, fazendo com que o estágio de introdução represente, na maioria dos casos, perdas ou lucros iniciais baixos.

No estágio de *crescimento*, os consumidores já tomaram conhecimento da existência do produto e as vendas do setor crescem, assim como o lucro, que costuma atingir aqui o seu auge (ou, num outro extremo, se não houver a recompra, o produto pode terminar o seu ciclo aqui nesse estágio, tornando a sua manutenção inviável financeiramente). No entanto, após atingir o pico, o lucro começa a declinar já nesta fase, devido ao acirramento da concorrência.

A fase posterior, de *maturidade*, se inicia com um brando crescimento das vendas, que se estagna e começa a declinar ainda neste estágio. A diferenciação dos produtos, através de campanhas publicitárias persuasivas (inclui-se a propaganda comparativa, centrada na diferenciação da concorrência) e ações promocionais agressivas, é vital para manter o lucro, que se encontra neste momento declinante e espremido pela guerra de preços.

Por último, o estágio de *declínio* é geralmente marcado pela introdução de um novo produto como, por exemplo, o microcomputador que substituiu a máquina de datilografar.

A observação do ciclo de vida do produto é de extrema importância para a adequação das estratégias de marketing durante cada período. Por exemplo, uma empresa pode optar por lançar um produto com um preço mais alto, com o objetivo de cobrir os custos da inovação, e ir abaixando na medida em que a adoção do produto vai se propagando (processo conhecido como *skimming*, e apresentado no tópico seguinte). (McCarthy e Perreault, 1997).

#### **2.2.2.2.3.2 Preço**

O preço é o único do composto mercadológico que gera receitas. Os outros elementos - produto, distribuição e promoção geram custos. Além disso, o preço é um dos responsáveis diretos pela receita de vendas, os outros são os custos de fabricação e de distribuição e a própria concorrência (Kotler, 1999).

As decisões sobre o preço são difíceis de se tomar porque elas interferem no volume de vendas e no lucro. Segundo Ferrel *et al* (2000, p.96), “o preço pode ser o elemento mais crítico, mais visível e mais manipulado do composto de marketing”. Sendo assim, esta representa umas das decisões de marketing mais importantes, pois está diretamente relacionada com a opção do consumidor em comprar ou não os produtos da empresa.

De uma maneira geral, os fatores que devem ser considerados na definição de preços podem ser externos ou internos. Os fatores internos são os objetivos de marketing da empresa, o mix de marketing, os custos e a organização. Os fatores externos envolvem a natureza do mercado, a demanda, a concorrência e outros componentes ambientais (Kotler e Armstrong, 1999).

A determinação do preço de um novo produto envolve dois tipos de estratégia. São elas: *skimming* e penetração (Rocha e Christensen, 1999).

A estratégia de *skimming* consiste em lançar um produto a preços elevados com o objetivo de atingir a “nata” do mercado, disposta a pagar um preço mais alto. O objetivo principal é conseguir uma alta rentabilidade inicial (muitas vezes a capacidade de produção inicial também é pequena), além de fixar a imagem do produto como sendo de prestígio. Os preços poderão cair, ao longo do tempo, em função da possível entrada de novos concorrentes e alterações no comportamento do consumidor.

A estratégia de penetração, em oposição à anterior, visa lançar o produto a preços mais baixos, a fim de estimular a demanda potencial do produto, e com isso, obter, rapidamente, uma boa participação de mercado. O preço, neste caso, é considerado o instrumento de penetração de mercado, o que faz com que esta estratégia seja efetiva apenas nos casos onde o mercado se demonstrar sensível ao fator preço. A principal vantagem da penetração é a de que um preço baixo inicial poderá desencorajar (ou pelo menos retardar) a entrada de novos concorrentes.

Segundo Kotler (2000), a empresa poderá escolher entre diversos métodos para a determinação dos preços de seus produtos. Descreveremos os principais a seguir:

O *preço de markup* é o método mais elementar de determinação de preços. Consiste em simplesmente adicionar um *markup* (margem de lucro) ao custo do produto. Em alguns setores, como o de alimentação, os produtores e varejistas costumam utilizar um *markup* padrão para cada categoria de produto. Deve-se ressaltar

que a determinação de preços de *markup* sobre os custos funcionará apenas se o preço final gerar o nível de demanda desejado. Portanto, fatores como a demanda atual, o valor percebido do produto e a concorrência devem ser observados para que o preço gerado seja realista e possível de ser praticado.

O *preço de valor percebido* considera as percepções do cliente – determinadas a partir de pesquisas de mercado – como o fator-chave para a determinação do preço. É extremamente importante, para o sucesso desta estratégia, determinar com precisão a percepção do mercado relativa ao valor da oferta. Segundo Ferrel *et al* (2000), a questão da percepção do mercado é fundamental, pois a imagem de qualidade que alguns produtos tradicionalmente possuem nem sempre corresponde à qualidade real dos mesmos. Sendo assim, o preço envolveria, fora os fatores financeiros ou econômicos, outros aspectos de conotações sociais e psicológicas.

O *preço de valor* implica em cobrar um preço relativamente baixo para uma oferta de boa qualidade, a fim de proporcionar um economia de valor real para os consumidores. Uma forma de determinação de preços de valor é através da estratégia de *preços baixos todos os dias*, na qual o varejista cobra um preço baixo constante, todos os dias, sem descontos temporários nos preços. Esta estratégia se opõe às tradicionais promoções, esporádicas, que atraem os consumidores justamente por sua duração limitada. Uma combinação das duas estratégias, apoiadas por forte propaganda poderá ser a solução para setores de concorrência intensa, como os supermercados.

Para Kotler (2000), a empresa deverá se conscientizar, ao determinar sua política de preços, que o seu preço deverá estar situado entre o máximo que a demanda está disposta a pagar e o mínimo que cubra os custos totais que envolvem a sua oferta. Ainda segundo esse autor, na seleção do preço final, a empresa terá que considerar fatores adicionais, como o impacto do preço sobre terceiros (possíveis reações de fornecedores, revendedores, concorrentes, governo, e a própria força de vendas).

Lovelock e Wright (2001) diferenciam a precificação de serviços em relação a produtos. Segundo os autores, é mais difícil colocar preço em desempenhos intangíveis do que em produtos físicos, já que os custos financeiros envolvidos com a



prestação de serviços são mais difíceis de serem calculados do que os custos de mão de obra, matéria prima e outros associados à produção de um bem físico.

#### **2.2.2.2.3.3 Distribuição**

A distribuição envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo. Boone e Kurtz (1998, p.320) apontam que “os canais de distribuição desempenham um papel-chave na estratégia de marketing pelo fato de proporcionarem os meios pelos quais os bens e serviços são deslocados dos produtores até os consumidores finais”.

Segundo Ferrel *et al* (2000), a distribuição é a atividade de marketing que representa o maior custo, no caso de diversos produtos. Entretanto, é uma atividade essencial, pois pode fazer a diferença em como os consumidores são bem atendidos. Os autores destacam que a distribuição pode representar uma fonte para a obtenção de vantagens competitivas, e citam casos como o da *Dell Computer*, onde a estratégia de distribuição altamente eficiente (representada pela agilidade de entrega e controle de estoque rigoroso) alavancou o grande sucesso desta empresa.

Nem sempre o fabricante pode vender seus produtos diretamente para os consumidores finais, daí ser importante a utilização de intermediários para auxiliarem a empresa na transferência de produtos e serviços ao mercado. Alguns deles compram, adquirem direitos e revendem os produtos; são os *atacadistas* e *varejistas*. Outros buscam clientes e negociam em nome do fabricante, mas sem possuir direitos sobre os produtos; são os *representantes* e *corretores*. Outros ainda dão somente apoio ao processo de distribuição, sem participarem das relações de compra e venda; são os chamados *facilitadores* (transportadoras, armazéns, bancos, etc.) (Kotler, 2000).

A função básica de um canal de distribuição (também chamado canal de marketing) é escoar a produção de bens em geral, sejam de consumo, sejam bens industriais ou ainda serviços, assumindo assim um importante papel econômico, já que se torna o responsável em fazer o ajuste entre a oferta e a demanda (McCarthy e Perreault, 1997).

Os canais de distribuição podem ser classificados conforme quatro tipos de estratégias possíveis, relacionadas ao número de intermediários utilizados. São elas:

*distribuição direta; distribuição exclusiva; distribuição seletiva; e distribuição intensiva* (Rocha e Christensen, 1999; Kotler, 2000).

Na *distribuição direta* a empresa não usa intermediários. Vende diretamente ao consumidor (criando seus próprios intermediários). Não há exposição de produtos em varejistas, da mesma forma que não há distribuição através de atacadistas, por exemplo. Nesta situação, o fabricante tem total controle das atividades mercadológicas, até o recebimento do produto pelos consumidores finais. A distribuição direta se dá basicamente através da venda porta-a-porta (ex. Avon) , da venda direta através de vendedores (ex. Amil) e da venda por catálogo (ex. Hermes).

Na *distribuição exclusiva* a empresa usa um ou poucos intermediários exclusivos, atendendo a segmentos específicos do mercado. Esta estratégia é utilizada quando o fabricante deseja manter o controle sobre o nível de serviço oferecido pelos revendedores. Geralmente envolve um acordo de direito de exclusividade, no qual os revendedores não podem comercializar marcas concorrentes (é considerado um sistema de parceria). A opção de exclusividade está mais comumente associada a produtos de prestígio, caracterizados por alto preço e compra infrequente, como é o caso dos fabricantes de jóias.

A *distribuição seletiva* envolve a utilização de determinados intermediários interessados em comercializar um produto específico. Este tipo de distribuição visa atingir apenas o público-alvo pretendido, selecionando os intermediários com o fim de não perder o foco no seu segmento. A principal vantagem desta estratégia é permitir à empresa atingir um número razoável de canais, sem contudo vulgarizar a marca. Além disso, a empresa não precisa dispensar seus esforços em muitos pontos-de-venda e pode ter uma cobertura de mercado adequada com mais controle e menos custo. As empresas que vendem *griffes*, como *Gucci* e *Ralph Lauren* costumam utilizar canais seletivos, de forma a transmitir uma imagem de seletividade e sofisticação.

A *distribuição intensiva* visa obter a colocação do produto no maior número de pontos-de-venda possível. Esta forma de distribuição demonstra ser adequada a produtos de alto consumo, compra frequente, alta rotatividade e preços unitários relativamente baixos (caso dos produtos de conveniência, como pães, refrigerantes e cigarros). Geralmente, as empresas que adotam uma abordagem de marketing de

massa para a segmentação de mercado, empregam a estratégia de distribuição intensiva (ex. Souza cruz, Coca-Cola, Ambev, etc.).

Segundo Kotler (1999), as pressões do mundo moderno têm levado as pessoas a dispensarem cada vez menos tempo às compras. E a proliferação de canais alternativos, como o *telemarketing*, programas de compras pela TV, e principalmente a Internet, faz com que o consumidor tenha sempre a possibilidade de realizar suas compras sem terem que sair de casa.

Essa situação forçou os canais tradicionais a reavaliarem suas estratégias. Assim, os varejistas estão engajados no desafio de oferecerem novos atrativos em suas lojas, a ponto de ampliarem a experiência de compra do consumidor (Kotler, 1999). Um exemplo disso são as livrarias *megastores*, que oferecem além do produto principal, outros serviços de interesse do cliente (como, no caso, ambiente para leitura, café e confeitaria, e estações de acesso à internet).

Essa “briga” entre canais alternativos diretos e o varejo tradicional acaba beneficiando o consumidor, que se vê repleto de uma série de opções para implementar a compra de bens e serviços, podendo escolher aquela que vai mais de encontro aos seus interesses. Kotler (1999) cita o exemplo da compra de automóveis, onde muitas pessoas que tiveram experiências desagradáveis na compra desse tipo de produto na forma tradicional – através de concessionárias (sofrendo pressão de vendedores grosseiros e mentirosos), passam a comprar automóveis de maneira diferente, seja através de lojas do próprio fabricante, ou mesmo pela Internet.

#### **2.2.2.2.3.4 Composto promocional**

O composto promocional cobre todas as atividades da empresa que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. O seu principal objetivo é informar aos consumidores que determinado produto está disponível, no preço e na praça certos (Kotler e Armstrong, 1999).

Um esforço promocional pode visar consumidores ou usuários finais, intermediários ou os próprios funcionários da empresa, num processo conhecido como *endomarketing* (McCarthy e Perreault, 1997). As formas nas quais estes públicos-alvo são atingidos vão depender do método promocional escolhido.

Geralmente estes métodos são tratados como “ferramentas de comunicação” e são categorizados, pela maioria dos autores, em quatro grandes grupos: *propaganda*, *promoção de vendas*, *relações públicas*, e *venda pessoal* (ou força de vendas). Veremos cada um deles separadamente a seguir:

A *propaganda* pode ser considerada “a forma mais poderosa para promover a *conscientização* [grifo do autor] das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma idéia” (Kotler, 1999, p.137). Isso se dá devido à capacidade da propaganda em atingir um número enorme de pessoas e à sua natureza persuasiva e sedutora.

Geralmente confundida com publicidade, a propaganda distingue-se desta última por ser paga e patrocinada por um anunciante. Rocha e Christensen (1999, p.175) definem propaganda como:

o conjunto de atividades pelas quais determinadas mensagens são transmitidas a um público-alvo, usando meios de comunicação de massa pagos pelo anunciante, com o propósito explícito de informar, motivar e persuadir os membros do público-alvo a adotar produtos, serviços ou idéias, sob o patrocínio de uma organização (Rocha e Christensen, 1999, p.175).

A propaganda pode ser classificada de diversas formas. A principal classificação refere-se a se a propaganda trata do produto ou da instituição. A *propaganda de produto* tem como característica principal a divulgação do produto, informando seus benefícios e atributos, objetivando tornar a marca conhecida e levar o consumidor à ação de compra. Já a *propaganda institucional* deve ser entendida como aquela que divulga a empresa como um todo. Caracteriza-se por conceituar a empresa, fixar sua imagem, informar seu segmento de atuação, objetivando o estabelecimento e reconhecimento de sua marca (Rocha e Christensen, 1999).

McCarthy e Perreault (1997) relacionam os objetivos básicos da propaganda - informar, persuadir e lembrar - com as fases do ciclo de vida do produto. De acordo com os autores, para um consumidor-padrão adquirir um produto, ele precisa, antes de tudo, conhecê-lo. O objetivo de *informar* é, portanto, importante principalmente durante o início do ciclo de vida de um produto, onde o produto ainda é desconhecido para a maioria dos consumidores.

Durante a fase de crescimento, onde se verifica uma concorrência entre produtos similares, a *persuasão* se torna necessária para se criar demanda para uma marca específica. A persuasão significa que a empresa tentará desenvolver atitudes favoráveis, geralmente ressaltando razões que justificam a escolha por aquele produto. Nesse caso, é muito comum a utilização de campanhas publicitárias onde se dá uma comparação (explícita ou implícita) com a concorrência, através de diferenciações reais ou fictícias.

A última função, a da *lembrança*, é indicada quando os consumidores já possuem atitudes positivas, mas que devem ser reforçadas devido aos possíveis ataques da concorrência. Esta se dá durante a fase de maturidade, onde as empresas buscam conquistar a fidelidade do cliente.

A *promoção de vendas* é um dos principais instrumentos do composto promocional utilizados pelas empresas. Difere da propaganda por visar, fundamentalmente, resultados de vendas no curto prazo (Rocha e Christensen, 1999). As promoções podem ser direcionadas aos *intermediários* (concessão de subsídios, descontos e brindes aos supermercados e outros varejistas) ou aos *consumidores* (liquidações, ofertas, brindes ou concursos oferecidos ao consumidor final) (Kotler, 1999).

Embora as diversas modalidades de promoção de vendas sejam bastante diferentes, todas elas oferecem três benefícios característicos. São eles: *comunicação* (chamam a atenção e oferecem informações para levar o consumidor/cliente ao produto); *incentivo* (incorporam algum tipo de concessão, estímulo ou contribuição ao consumidor); *convite* (convidam para efetuar a transação imediatamente) (Kotler, 2000).

As empresas devem ter o cuidado de não utilizarem demasiadamente a promoção de vendas, a ponto de poder causar uma diminuição da força da marca. Os riscos não estão na promoção em si, mas no abuso da ferramenta. O problema em se repetir atividades promocionais é desgastar a marca, fazendo-a associar-se a algo que apenas se vende se algo a mais é oferecido em troca ao consumidor (Minadeo, 1996).

Alguns autores consideram o *merchandising* como parte da promoção de vendas. Este representa, a grosso modo, o cenário do produto no ponto de vendas, e inclui todas as operações táticas que tenham o objetivo de tornar a exposição do

produto suficientemente atraente ao consumidor a ponto de motivar a sua decisão de compra (induz a compra por impulso) (Rocha e Christensen, 1999).

As *relações públicas* envolvem um conjunto de programas destinados a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos (Kotler, 2000).

Geralmente atrelada à atividade de assessoria de imprensa, a área de relações públicas é responsável pela divulgação de fatos sobre a organização, seus recursos, política pessoal e programas a cada público específico, para que este possa adquirir confiança na organização e se disponha a uma atitude mais favorável em face de seus produtos e serviços.

Estes “públicos” podem ser internos ou externos à empresa. Os públicos internos seriam basicamente os empregados (em alguns casos, seus familiares) e empresas subsidiárias. Os públicos externos seriam representados por clientes, fornecedores, acionistas, órgãos do governo, etc. (Rocha e Christensen, 1999).

Assim como a promoção de vendas, as relações públicas trabalham com uma série de ferramentas diversas. Kotler (1999) classifica essas ferramentas sob o acrônimo *PENCILS*: *Publicações* (revistas da empresa, relatórios anuais, etc.); *Eventos* (patrocínios esportivos, atividades culturais e artísticas, feiras, etc.); *Notícias* (matérias favoráveis à empresa); *Causas comunitárias* (doação de tempo e dinheiro a obras de caridade); *Identidade visual* (uniformes, papel timbrado, cartões de visita, etc.); *Lobby* (bom relacionamento com legisladores e regulamentadores); *Social* (ter um compromisso socialmente responsável).

Segundo Kotler (2000), as atividades de relações públicas deveriam ser trabalhadas mais sistematicamente pelos profissionais de marketing, coordenadas com os outros elementos do mix promocional, e não somente de forma esporádica, para solucionar um mal-entendido ou corrigir concepções errôneas do público.

A *venda pessoal* “é o conjunto das atividades realizadas pelo vendedor com o propósito de informar, motivar e persuadir o cliente a adquirir um produto ou serviço da empresa, podendo incluir ou não a concretização da venda propriamente dita” (Rocha e Christensen, 1999, p.151).

Segundo Kotler (1999), a venda pessoal representa uma das mais dispendiosas ferramentas de marketing, porém é muitas vezes mais eficaz do que uma série de anúncios ou peças de mala direta. Sua importância é ainda maior no caso de produtos

e serviços mais complexos, onde a utilização de profissionais de vendas é fundamental para apresentar informações e esclarecimentos ao cliente. Ainda, no caso de produtos e preços muitos similares, os vendedores podem constituir o fator decisivo para o consumidor optar por uma determinada marca, e não por outra.

Ultimamente, o trabalho do vendedor tem sido facilitado pela automação de vendas. Muitas empresas substituíram os antigos formulários de pedidos, relatórios de visitas e outros documentos utilizados pelo vendedor, por *laptops*, *notebooks* e *palmtops*. Embora isso envolva custos adicionais, as empresas descobriram que os vendedores que sabem usar esses equipamentos são muito mais produtivos. Com o uso desses aparelhos portáteis, não há mais a necessidade dos vendedores terem que passar pelo escritório diariamente, podendo acessar dados do setor, do produto e do cliente (e, em muitos casos, dando baixas no estoque após a concretização do negócio) aonde estiverem realizando as vendas (Kotler, 1999; Rocha e Christensen, 1999).

Kotler (1999; 2000) adiciona o *marketing direto* como uma quinta ferramenta. Este seria, segundo definição da DMA (Associação de Marketing Direto / *Direct Marketing Association*), “um sistema de marketing interativo que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local” (Kotler, 2000, p.668).

Segundo o autor, o marketing direto deve ser enfatizado, quando se verifica a necessidade de construir um relacionamento mais duradouro com o cliente. Embora podendo ser desenvolvidas de várias formas (mala direta, *telemarketing*, Internet, etc. ) as atividades de marketing direto possuem, geralmente, as seguintes características: são privadas, personalizadas, atualizadas e interativas (Kotler, 2000).

Devemos observar que estas diversas ferramentas de comunicação devem ser utilizadas de forma combinada, a fim de resultar numa estratégia integrada de comunicação. Dessa forma, cada empresa monta seu mix promocional, que se ajusta aos demais componentes do seu composto mercadológico, almejando atingir os objetivos de promoção/comunicação (McCarthy e Perreault, 1997).

As vantagens de um programa integrado seriam: a harmonização das várias formas de comunicação estabelecidas pela empresa com o mercado; proteção da consistência da imagem que a empresa/marca já possui no mercado; maximização da

eficiência e eficácia dos componentes do composto promocional utilizados (Rocha e Cristensen, 1999).

### **2.2.2.3 Implementação de estratégias de marketing**

A implementação de estratégias de marketing envolve atividades que executam diretamente a estratégia de marketing. Ferrel *et al* (2000) lembram que a estratégia de marketing pressupõe a determinação de um mercado-alvo externo. Porém, para que uma estratégia de marketing seja implementada com sucesso, deve igualmente ser dada uma atenção ao conhecimento e comprometimento dos funcionários envolvidos, isto é, o mercado-alvo interno.

Seguindo a mesma filosofia, Hooley e Saunders (1996) colocam ênfase na questão da organização interna. Os autores defendem que:

a maneira de organizar o esforço de marketing e o departamento de marketing terá um efeito decisivo na implementação da estratégia. De modo geral, é essencial dispor da mão-de-obra, assim como dos recursos financeiros. Dados esses recursos, contudo, sua organização também pode afetar a capacidade da empresa para implementar a estratégia de forma eficaz (Hooley e Saunders, 1996, p.57).

Segundo Aaker (2001, p.274), a consideração dos componentes organizacionais “pode ajudar tão bem um negócio a identificar problemas de implementação atuais e potenciais quanto determinar como a sua organização adaptar-se-ia à nova estratégia”. Esses componentes organizacionais incluiriam, segundo o autor, a estrutura da organização, o pessoal envolvido (direta ou indiretamente) no processo, os diversos sistemas de gestão vigentes na empresa e a cultura interna (crenças e valores compartilhados internamente na organização).

Ferrel *et al* (2000) estabelecem quatro abordagens para a implementação do marketing estratégico e motivação do funcionários para desempenhar de forma eficaz



as tarefas necessárias para tal. São elas: abordagem de comando, abordagem de mudança, abordagem de consenso e abordagem cultural.

A *abordagem de comando* pressupõe a avaliação e seleção das estratégias de marketing no topo da hierarquia organizacional, forçando-as aos níveis inferiores onde espera-se que os gerentes e os funcionários de linha as implementem. Na *abordagem de mudança*, a premissa é de que haja modificação da organização com o intuito de assegurar o sucesso da implementação da estratégia escolhida. Na *abordagem de consenso*, os gerentes das diferentes áreas da organização – sejam do topo ou dos níveis hierárquicos inferiores – trabalham juntos (participando de sessões de *brainstorming*) para desenvolver e avaliar a estratégia de marketing escolhida. A *abordagem cultural* adota o estilo participativo de consenso nos níveis inferiores da organização. Nesse caso, a cultura interna orienta a implementação das estratégias de marketing (Ferrel *et al*, 2000).

#### **2.2.2.4 Controle e avaliação**

A fase de avaliação das estratégias de marketing funciona ao mesmo tempo como fim e começo. Se por um lado, a avaliação e controle ocorrem após as estratégias de marketing terem sido implementadas, por outro, também se configuram como ponto de partida para o processo de planejamento do ciclo seguinte (Ferrel *et al*, 2000). Rocha e Cristensen (1999, p. 283) compartilham desta mesma filosofia. Segundo os autores, “os sistemas de avaliação e controle devem servir fundamentalmente como insumos para a permanente reformulação do pensamento estratégico na empresa”.

O desempenho da estratégia de marketing pode ser medido basicamente de duas maneiras: com base no desempenho de mercado no mercado ou no desempenho financeiro. As medições do desempenho de mercado ocorrem pelos parâmetros de vendas, participação de mercado, fidelidade do cliente, e outros. Já o desempenho financeiro é medido através do acompanhamento da contribuição do produto em relação aos recursos alocados para a realização da estratégia. Uma outra forma de se medir a eficiência da estratégia de marketing é através de uma avaliação detalhada dos próprios componentes do mix de marketing (Hooley e Saunders, 1996).

Ferrel *et al* (2000) dividem a avaliação da estratégia de marketing entre mecanismos de controle formal e informal.

Os *controles formais* envolveriam mecanismos iniciados pelos gerentes envolvidos no processo estratégico com o intuito de influenciar o comportamento dos funcionários em relação à implementação do plano estratégico de marketing. Incluiriam os controles de *input* (ações tomadas antes da implementação, como recrutamento e seleção de funcionários, treinamento, dispêndio de capital, etc.), os controles de processo (ações tomadas durante a implementação, como o sistema de avaliação e remuneração dos funcionários, programas de comunicação interna, etc.) e os controles de *output* (avaliações após a implementação de estratégias, como os padrões de desempenho - vendas, participação de mercado, *recall tests*, entre outros, e auditorias de marketing).

Os *controles informais* envolveriam mecanismos baseados essencialmente nos funcionários, centrados em objetivos e comportamentos individuais, e também em normas e expectativas baseadas em grupo. Incluiriam o autocontrole dos funcionários (satisfação no trabalho e comprometimento com a organização e com o plano estratégico), controle social dos funcionários (normas e expectativas de pequenos grupos dentro da organização), e controle cultural (normas e expectativas de toda a organização – a cultura organizacional: seus rituais, lendas e histórias).

## **2.3 Administração de inovações**

### **2.3.1 O processo de difusão de inovações**

Para apresentarmos nossa fundamentação sobre administração de inovações, devemos entender inicialmente o que é uma inovação e como se ela se propaga no mercado. Isto é, sob quais circunstâncias um inovação é adotada e disseminada entre os consumidores.

Segundo Everett Rogers, autor que mais contribuiu para a construção de conhecimento relativo à teoria da difusão de inovações, uma inovação significa “uma idéia, prática ou objeto que é percebida como nova por um indivíduo ou por uma

unidade de adotantes” (tradução nossa) (Rogers, 1995, p.54). Sendo assim, a idéia de inovação está intimamente relacionada ao grupo de consumidores que está sendo objeto de estudo.

Se uma inovação é bem-sucedida, ela se difunde pela comunidade. Primeiramente, ela é adotada por um número restrito de pessoas. Então, gradativamente, mais consumidores decidem aderir à inovação, até que, em alguns casos, quase todo o mundo chega a experimentar a inovação (Rogers, 1995).

A difusão pode então ser definida como “o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais durante um determinado período entre os membros de um sistema social” (tradução nossa) (Rogers, 1995, p.11). Por esta definição, um produto pode existir há bastante tempo, mas ainda ser percebido como novo e ser uma inovação em um determinado mercado.

O processo de difusão de inovações ajuda a explicar como novas idéias ou práticas culturais se espalham pela sociedade, assim como novos produtos são difundidos. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (1995), a razão do processo de difusão de inovações ser tratado separadamente em relação às decisões do consumidor a respeito de produtos já existentes é que no processo de difusão de inovações há uma ênfase nas comunicações com a estrutura social, ao invés de tratar do processamento de informação individual por parte do consumidor.

Para Rogers (1995), os determinantes críticos do sucesso de um novo produto são: *inovação* (novo produto, serviço ou idéia e sua vantagem relativa); *comunicação* (através de certos canais); *tempo* (em que momento determinados indivíduos decidem adotar o produto, comparando com outros); e *sistema social* (pessoas, grupos ou outros sistemas inter-relacionados).

Em relação aos dois últimos itens, o autor reforça que o *tempo* está intimamente ligado ao processo de adoção, sendo associado à decisão individual de fazer uso de uma inovação. Já o *sistema social* pode constituir qualquer população de indivíduos, funcionalmente diferenciados e engajados na solução de um problema coletivo, podendo ser representado por grupos informais, empresas ou até mesmo escolas (Rogers, 1995).

Gatignon e Robertson (1991) destacam o papel da estratégia de marketing na determinação de como uma inovação irá se propagar no mercado. Segundo os autores,

é evidente que a velocidade, a forma e a extensão da difusão de uma inovação pelo consumidor é determinada, em parte, pela estratégia adotada pela empresa.

A adoção de uma inovação propriamente dita se dá de forma semelhante à seqüência do processo de tomada de decisão do consumidor. A pessoa passa por estágios como consciência do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, experimentação e adoção (Solomon, 1999).

Kotler (2000) divide as etapas do processo de adoção de uma inovação em: *conscientização* (quando o consumidor simplesmente toma conhecimento da existência da inovação); *interesse* (o consumidor é estimulado a buscar informações sobre a inovação); *avaliação* (o consumidor passa a considerar a possibilidade de adotar a inovação); *experimentação* (o consumidor experimenta a inovação para avaliar seu valor); e *adoção* (quando o consumidor decide finalmente a fazer uso total e regular da inovação).

Porém, mesmo numa mesma cultura, nem todas as pessoas adotam uma inovação ao mesmo tempo. Uns o fazem mais rápido, outros menos e uns nem chegam a fazê-lo.

Segundo Rogers (1995), os consumidores podem ser classificados em categorias baseadas na sua favorabilidade a adotarem uma inovação. Os *inovadores* representam 2,5% da população e são os que adotam uma inovação imediatamente após o seu surgimento. Estes seriam representados por pessoas com atitudes favoráveis em relação a tomar riscos. Também teriam escolaridade mais alta, assim como a renda, e seriam socialmente ativos. São geralmente alvos de ações de marketing, devido a serem os primeiros a experimentar tudo e estarem sempre a procura de novos desenvolvimentos.

Os *adotantes imediatos* representam 13,5% da população e compartilham muitas das características dos inovadores. A principal diferença está relacionada à proporção de preocupação em relação à aceitação social. De uma maneira geral, o adotante imediato é receptivo a novas tendências porque ele ou ela valoriza muito o fato de estar na moda. Mas na verdade quem realmente “testou” a nova moda, assumindo evidentemente um maior risco, foram os inovadores.

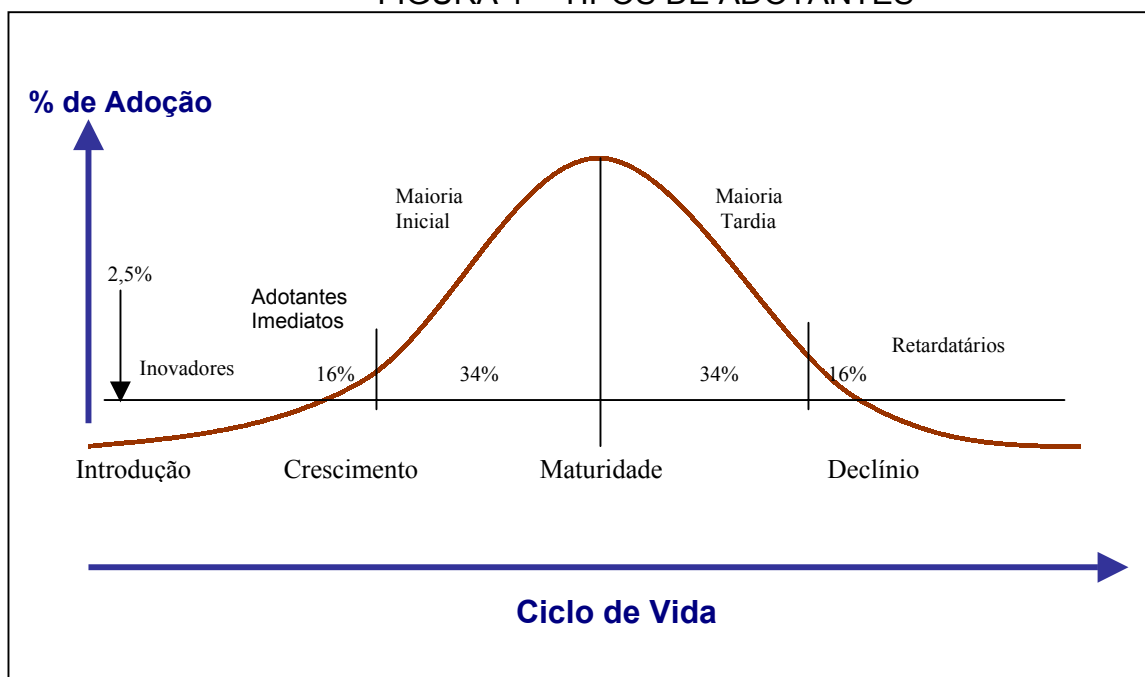
Depois temos a *maioria inicial*, representando 34%. Sendo cautelosa, seus integrantes adotam novas idéias antes da média das pessoas, porém não podem ser considerados líderes de opinião.

A *maioria tardia*, composta de outros 34% da população é considerada descrente, pois só adota uma inovação depois que a maioria das pessoas já estiver experimentado (essas 2 últimas categorias compõem evidentemente a grande maioria das pessoas, que só começam a usar uma inovação depois de um certo tempo).

Por último, temos os *retardatários*, constituindo 16% da população, os últimos a fazerem uso de uma inovação, sendo, por isso, uma categoria representada por pessoas mais conservadoras e tradicionalistas.

Solomon (1999) propôs uma associação entre os diferentes tipos de adotantes descritos acima, e as fases sequenciais do ciclo de vida do produto (introdução, crescimento, maturidade e declínio)<sup>4</sup>, atualizando o trabalho de Rogers. A FIGURA 1 representa graficamente esta classificação.

FIGURA 1 – TIPOS DE ADOTANTES



Fonte: adaptado de Solomon (1999, p.533)

<sup>4</sup> O ciclo de vida do produto é analisado detalhadamente no item 2.2.2.2.3.1.

Os profissionais procuram, sempre que possível, atingir prioritariamente os inovadores e adotantes imediatos, quando eles podem ser identificados, para que então eles possam transmitir a novidade ao resto da população através da comunicação “boca-a-boca”. Se o marketing não consegue conquistar aprovação dos inovadores e adotantes imediatos, não há muita esperança em relação ao resto (Engel, Blackwell e Miniard, 1995).

## **2.3.2 O gerenciamento de inovações**

### **2.3.2.1 A necessidade de inovar**

A inovação é uma necessidade para qualquer empresa que queira se manter atualizada e antenada com o mercado. Os consumidores estão sempre mudando e, da mesma forma, seus gostos, preferências e atitudes oscilam em função de cada época. Sendo assim, um produto que é considerado novo em determinado momento logo se torna padrão no mercado, e um breve período de estabilidade é inevitavelmente seguido do declínio e finalmente da extinção (Midgley, 1977).

Kotler (2000) defende que as empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em uma situação delicada, já que os seus produtos ficam vulneráveis a mudanças nas necessidades e desejos dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida e a maior nível de competição (nacional e estrangeira).

Ainda assim, menos de 10% de todos os produtos comercializados no mercado são realmente novos. “Esses produtos envolvem um maior custo e risco, uma vez que são novos tanto para a empresa como para o mercado. A maior parte da atividade ligada a novos produtos visa aperfeiçoar os produtos existentes” (Kotler, 2000, p.350).

Levitt (1991) ressalta a importância das empresas estarem atentas às inovações, no sentido de tentarem se antecipar às novas tendências do mercado. Segundo este autor, a inovação pode ser uma estrada altamente produtiva para o sucesso, embora muitas vezes arriscada.

Sua análise indica que na maioria dos casos, qualquer empresa que não esteja agressivamente alerta às possibilidades inovativas está assumindo um risco competitivo

do qual ela deveria estar, ao menos, consciente. Nas suas palavras, “numa era de ciência, engenharia, e pesquisa de mercado explosivas, e de rápida aceitação de novidades pelos consumidores, a oposição à inovação é uma marca de ingenuidade irre recuperável ou cegueira sem esperança “ (Levitt, 1991, p.202).

A idéia se encaixa na teoria da inovação de Christensen (1999), segundo a qual, as empresas que rejeitarem idéias inovativas que não se adequam aos seus modelos existentes de relacionamento com os consumidores, correm o sério risco de perder um número muito maior de consumidores no futuro.

### **2.3.2.2 Os modelos de gestão de inovações**

O modelo tradicional de gestão da inovação, adotado pela maioria das empresas ocidentais, pressupõe os seguintes passos para o lançamento de novos produtos no mercado: *geração de idéias* (busca sistemática de idéias para novos produtos, que podem vir de funcionários, consumidores, concorrentes, fornecedores e outras fontes); *seleção de idéias* (avaliação das idéias geradas em relação aos recursos e capacidades da empresa, bem como a adequação às necessidades do consumidor); *desenvolvimento e teste de conceito* (onde as idéias são transformadas em conceitos de produto – versão mais detalhada apresentada em termos significativos para o consumidor); *análise comercial* (etapa em que a empresa estima a viabilidade comercial do novo produto, através da avaliação do mercado potencial, taxa de crescimento e possíveis pontos fortes competitivos); *desenvolvimento do produto* (estágio em que a empresa converte o conceito do produto num produto físico, podendo se utilizar de testes de protótipo e de embalagem / marca); *teste de mercado* (avaliação do desempenho do produto em uma situação real de mercado, podendo ser utilizada uma cidade-teste para esse fim); *comercialização* (etapa final que diz respeito ao lançamento propriamente dito do produto no mercado) (Kotler e Armstrong, 1999; Rocha e Christensen, 1999; Boone e Kurtz, 1998).

De acordo com esse modelo, a idéia que conseguir se manter atraente e viável durante o cumprimento destas etapas poderá ser lançada no mercado, na forma de produto ou serviço. Porém, devemos lembrar que mesmo que a inovação seja bem sucedida no decorrer dessas etapas de desenvolvimento, não há garantias para ela

realmente seja bem sucedida e conquiste a adoção do consumidor. O lançamento de um novo produto envolve, portanto, um grande risco à empresa e sua administração (Midgley, 1977).

Segundo levantamento da *Market Intelligence Service Ltda.*, empresa especializada no acompanhamento e recuperação de novos produtos, cerca de 80% dos produtos recentemente lançados não estão mais disponíveis no mercado hoje (Kotler, 2000).

Uma questão trazida por Midgley (1977) é a diferença entre os mercados industriais e os de consumo. Segundo o autor, no mercado industrial é necessário investir grandes quantias no desenvolvimento de protótipo ou na pesquisa fundamental na área escolhida. Ao contrário do mercado de consumo, onde os principais gastos são associados à pesquisa de mercado (sendo, portanto, significativamente menores). Segundo o autor, uma modificação determinante no protótipo de uma nova marca de detergente não chega nem perto do redesenho do protótipo de um avião, por exemplo.

O modelo japonês de desenvolvimento de novos produtos, ao contrário do ocidental, não pode ser descrito em forma seqüencial, já que há uma interação determinante entre as várias partes do processo. Sendo um modelo não linear, várias de suas etapas podem ser executadas simultaneamente, interrompidas e repetidas, até que o produto chegue à fase final de lançamento no mercado (Rocha e Christensen, 1999).

Podemos identificar as seguintes funções no modelo japonês de gestão: *entendimento da programação mental do usuário* (onde procura-se obter uma compreensão detalhada de como o consumidor utiliza o produto, os problemas e dificuldades encontradas e as possibilidades de melhorias); *engenharia reversa* (consiste na desmontagem de peças, componentes e acessórios utilizados na produção até o menor grau de detalhe possível); *desdobramento da função qualidade* (processo que envolve a obtenção das seguintes informações: características funcionais relevantes dos produtos; produtos concorrentes que serão avaliados por meio de *benchmarks*; avaliação por parte dos consumidores das características funcionais dos produtos, determinando o grau de satisfação dos mesmos em comparação com a concorrência); *desenvolvimento do produto* (a partir da



determinação clara do conceito do produto, chega-se à função de desenvolvimento do produto propriamente dito) (Rocha e Christensen, 1999).

Porém, só o entendimento das funções não basta. Nonaka e Takeuchi (1997) apontam para a necessidade de haver um processo gerencial do tipo “*middle-up-down*” para que a gestão de inovação nas empresas japonesas seja bem sucedida.

O modelo *middle-up-down* presume que o novo conhecimento seja criado pelos gerentes de nível médio, colocando-os na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa. Sendo assim, teriam a função de tomar a visão global determinada pela alta gerência e ao mesmo tempo desenvolver conceitos mais concretos para que os funcionários de nível mais operacional possam compreender e implementar as tarefas planejadas.

De forma similar, para que a gerência *middle-up-down* funcione de forma eficaz, julga-se necessária uma estrutura que apóie o processo gerencial. “À medida que o conhecimento e a inovação tornem-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser surpresa” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.185).

Os autores propõem então uma nova estrutura organizacional do tipo “hipertexto”, onde a inovação e a criação eficaz e contínua do conhecimento seriam a base para o crescimento e desenvolvimento da empresa. A organização em hipertexto seria constituída de 3 níveis interconectados: *o sistema de negócios* (no qual são realizadas as operações normais de rotina); *a equipe de projeto* (no qual várias equipes se engajam em atividades criadoras do conhecimento, como o desenvolvimento de novos produtos); e *a base de conhecimento* (na qual o conhecimento organizacional gerado nos 2 níveis anteriores é recategorizado e recontextualizado).

A característica única da organização em hipertexto é a coexistência desses 3 níveis de contextos totalmente diferentes dentro da mesma empresa. Além disso, esse tipo de organização tem a capacidade de converter o conhecimento externo à organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997),

[u]ma organização em hipertexto é um sistema aberto que também retrata a interação contínua e dinâmica do conhecimento com consumidores e empresas externas à organização. Está equipada com a capacidade de coletar as respostas dos clientes a novos produtos, descobrir novas tendências nas necessidades dos consumidores ou

gerar idéias de conceitos de novos produtos com outras empresas (Nonaka e Takeuchi, 1997, p.198).

Comparando-se o modelo ocidental com o japonês, o segundo seria superior em termos de rapidez no desenvolvimento e lançamento, alta qualidade do produto e adaptação às necessidades do cliente, enquanto o primeiro teria, como pontos fortes, a eficiência e o alcance do desempenho previsto (Rocha e Christensen, 1999).

Uma visão interessante sobre o gerenciamento de inovações, trazida recentemente por Germany e Muralidharan (2001) diz respeito ao conceito de “pontos de afunilamento”. Segundo os autores, para uma empresa ser bem sucedida, dentro do atual contexto de mercado, ela deverá encontrar e explorar os pontos na cadeia de valor em que residem os lucros potenciais, capazes de criar vantagem competitiva.

O conceito refere-se basicamente à capacidade de se criar valor (com uma nova idéia ou novo produto) e, necessariamente, captar esse valor para o desenvolvimento dos negócios. O processo deve ocorrer numa sequência de 3 fases, que definiria como o mercado absorve as inovações. No primeiro período, as empresas provam a viabilidade e o valor da invenção (através da resposta dada pelo mercado). Em seguida, há a definição das regras do jogo, quando começa-se a procura dos pontos de afunilamento (por exemplo, o controle de patentes) e os mecanismos que possibilitam reter lucros em tais pontos. Por último, há a maximização da criação de valor da invenção, possível somente através de um mecanismo de inovação contínua, a fim de responder eficazmente às necessidades mutáveis dos clientes (Germany e Muralidharan, 2001).

## **2.4 Indústria fonográfica e música digital**

### **2.4.1 Cenário geral da indústria fonográfica**

Diferentemente de outros setores, alguns dos quais existentes por centenas de anos, a indústria da música tem pouco mais de quarenta anos de existência. Num curto período, ela se tornou uma indústria de 35 bilhões de dólares, maior que a de publicação de livros e a do cinema. Os negócios do setor musical cresceram tão rápido que os próprios negociantes não souberam acompanhar o ritmo. Joe Smith, ex-

presidente da *EMI* e veterano da indústria, confessa: “nós criamos esse negócio e o conduzimos ao longo do tempo sem entendermos todas as coisas que aconteciam ao nosso redor (...) Planejamento futuro nesse setor significa o que nós iremos lançar na Quinta-feira” (tradução nossa) (Spellman, 2002).

A indústria fonográfica, assim como a cinematográfica, envolve um negócio de risco, pois é difícil prever quais os lançamentos se tornarão sucessos de público e vendas. Os executivos das maiores gravadoras globais estimam que um lançamento de grande porte precisa vender uma média de 500.000 cópias para pelo menos não gerar prejuízo. Porém, alcançar esse número não é uma tarefa das mais fáceis. No ano de 2001, dos 6.455 novos álbuns distribuídos no mercado norte-americano pelas grandes gravadoras, apenas 112 venderam esse mínimo de cópias (Ordoñez, 2002).

Os investimentos podem chegar a números altíssimos, envolvendo despesas pessoais do artista, gravação, contratação de profissionais para produção e gerenciamento, e inúmeras outras atividades necessárias dependendo do porte do lançamento. Ordoñez (2002) cita o caso da jovem cantora irlandesa Carly Hennessy, grande aposta da gravadora *Universal Music* para ocupar um lugar no rentável segmento de jovens artistas pop, como Britney Spears e 'N Sync.

Por acreditar no talento da cantora e na oportunidade de mercado, a gravadora investiu pesado: o custo total do lançamento, incluindo as despesas de marketing, ficou em torno de 2 milhões de dólares, considerado alto para um primeiro álbum. A despeito de todo o esforço de marketing e promoção realizado pela gravadora, os resultados iniciais ficaram bem abaixo do esperado. Três meses após o seu lançamento, o CD tinha vendido 378 cópias (!) em todo o mercado norte-americano. Em outros setores, este resultado seria considerado um verdadeiro fracasso, porém na conturbada indústria da música atual, isso já é considerado rotina. O exemplo simplesmente reflete a economia disfuncional do mercado de música (Ordoñez, 2002).

Segundo Lathrop e Pettigrew Jr (1999), o mercado fonográfico de hoje é muito diferente do que era a um pequeno tempo atrás. A tradicional estrutura do setor está se vendo agora ameaçada por forças ambientais, como mudanças tecnológicas, competição acirrada e alterações súbitas nas preferências e gostos das pessoas. As regras do comércio – uma vez ditadas por um pequeno grupo de corporações e pelos executivos que as comandam – se tornaram infinitamente mais flexíveis.

As mudanças no cenário fonográfico estão ocorrendo devido, em grande parte, a uma nova geração de músicos independentes, selos alternativos (não vinculados a nenhuma grande gravadora), produtores de vanguarda, e novas formas de comércio baseadas na Internet, desenvolvendo meios criativos de se atingir uma crescente audiência diversificada (Lathrop e Pettigrew Jr, 1999).

As cinco grandes empresas do setor (denominadas “*majors*” – *Universal Music*, *Sony Music*, *BMG*, *EMI* e *Warner*), que dominam mais de 80% do mercado global, sempre tiveram total controle sobre os artistas, sendo responsáveis pelo financiamento, produção, promoção e distribuição dos seus CDs, o que lhes permitia ter um controle poderoso sobre suas carreiras. O canal de vendas era basicamente o varejista (lojas tradicionais), com o consumidor habituado a esse padrão de compra.

Hoje, essa situação está começando a mudar. Nos últimos dois anos, os “varejistas virtuais” estão apresentando um rápido e constante crescimento. A Internet e as compras on-line estão cada vez mais disseminadas. E apesar de ainda representarem menos de 3% das transações desse mercado, um crescimento significativo está sendo previsto para os próximos seis anos (JUPITER RESEARCH, 1999).

Com isso, diferentes relacionamentos são esperados entre gravadoras e artistas. Um novo canal permitindo contato próximo com os consumidores, dará aos artistas um poder crescente de negociação, e, assim, as gravadoras terão que redefinir suas estratégias em relação a eles, provavelmente admitindo perdas em suas margens de lucro.

#### **2.4.2 Os formatos físicos de música**

A venda de música deriva primariamente da entrega de um produto ao mercado, que pode se apresentar sob os mais diversos formatos, dependendo da tecnologia vigente no momento e das preferências dos consumidores. E a capacidade de vendas desses produtos pode ser aumentada, ao criar-se novos formatos de música, ampliando, com isso, o leque de opções oferecidas ao consumidor.

Segundo Lathrop e Pettigrew Jr. (1999), cada formato adicional tem o potencial de atrair novos consumidores para o produto básico correspondente (isto é, a obra

musical em si). Além disso, proporciona um aumento da visibilidade do produto no mercado, ao exigir espaços de prateleira adicionais e ao levar o produto a lojas especializadas em cada um desses formatos.

Os formatos físicos de áudio podem ser divididos basicamente em formatos unicamente de áudio e formatos audiovisuais. Faremos então considerações sobre os principais tipos de mídia relacionados com esses formatos.

#### **2.4.2.1 Os formatos de áudio**

Os formatos comerciais exclusivamente de áudio incluem os discos de vinil, os *compact discs* (CDs), e as fitas cassetes.

Antes do advento do CD e da fita cassete, o *disco de vinil* era a forma mais difundida de se vender música gravada. Sua invenção, no começo do século XX, provocou uma verdadeira revolução no processo de distribuição em massa de música, ao permitir que os consumidores comprassem performances musicais gravadas, o que não era possível até então (Lathrop e Pettigrew Jr, 1999).

Hoje esse formato encontra-se bastante limitado no mercado fonográfico, porém ainda sobrevive em determinados segmentos, como o mercado *dance*, onde o formato do compacto de 12 polegadas é extremamente popular. Há ainda um grupo de consumidores que acreditam que o som analógico do disco de vinil é mais “quente” e expressivo do que o purismo digital do CD. Além disso, consideram a capa mais artística e atraente (Lathrop e Pettigrew Jr, 1999).

As *fitas cassetes*, de natureza analógica assim como o disco de vinil, surgiram para oferecer aos consumidores alguns benefícios que o outro formato não podia proporcionar, como a maior praticidade (possibilidade de ouvir no carro, facilidade de carregar, etc.), a manutenção mais simples, e a possibilidade do consumidor fazer suas próprias coletâneas, ao gravar diversas músicas originárias de diferentes discos (não existia um “disco gravável” de vinil e nem aparelhos para sua gravação no mercado doméstico). O grande problema do formato é que a resposta de gravação não é perfeita e apresenta um típico chiado, tornando a qualidade da obra gravada inferior ao seu respectivo original.

Hoje, as vendas de fitas cassetes, apesar de permanecerem num nível aceitável em países de economia em desenvolvimento, de uma forma geral estão caindo continuamente (Neal, Hammond e Pawley, 1999). O relatório anual da RIAA sobre perfil do consumidor aponta que o formato de cassete, em 2001, deteve apenas 3,4% de participação (considerando o mercado norte-americano). Segundo a pesquisa, isso se deve ao fato dos cassetes estarem perdendo a sua principal vantagem – a mobilidade, em função dos automóveis estarem sendo vendidos, cada vez mais, com *CD players* embutidos, além da proliferação de diversas modalidades de aparelhos portáteis (RIAA, 2002).

O lançamento do *Compact Disc* praticamente canibalizou as vendas dos seus formatos antecessores e impulsionou o crescimento da indústria fonográfica como um todo, ao fazer com que os consumidores recomprassem em CD os títulos que já possuíam em vinil ou cassete, com o propósito de substituir sua coleção favorita, seguindo a nova tecnologia, que trazia indubitáveis vantagens. (Neal, Hammond e Pawley, 1999).

Basicamente, o novo formato oferecia uma resposta sonora de qualidade superior, obtida através de uma tecnologia de gravação mais avançada (digital) e representavam para o consumidor uma evolução em relação ao vinil, em função da praticidade do seu uso (tamanho menor, mais fácil de carregar e de conservar) e da qualidade de reprodução sonora (sem os indesejáveis ruídos e chiados, característicos do vinil, provocados pela estática da agulha em contato com o disco e de eventuais arranhões e sujeiras no disco), além da maior capacidade de armazenamento de informações (grava até 74 minutos de música).

Após o “boom” inicial, hoje, na medida em que a difusão de equipamentos que reproduzem CDs atinge uma saturação, as vendas de CDs não crescem a uma taxa tão alta. Mesmo assim, o CD ainda é o formato de áudio mais difundido do mercado fonográfico, por apresentar incontestáveis vantagens sobre o disco de vinil e as fitas cassetes (Lathrop e Pettigrew Jr, 1999).

Em vez de lançar um álbum completo, as gravadoras podem escolher lançar primeiramente algumas músicas (ou apenas uma), representando uma opção mais barata para o consumidor. Geralmente as gravadoras escolhem as músicas que acreditam que serão grandes sucessos. As opções de produtos são então os

*compactos* e os *EPs* (gravações de duração estendida/*extended play recordings*). Ambas as versões podem ser produzidas em cassete, CD, ou vinil.

Ao contrário do compacto de vinil, que contem tradicionalmente 2 músicas, o compacto de CD, ou *CD-single*, pode conter até 5 músicas, apesar de 1 ou 2 delas serem geralmente novas versões de outras músicas do CD. O formato também é usado para fins promocionais (Laphrop e Pettigrew Jr., 1999).

Segundo estimativas da JUPITER RESEARCH (1999), a proliferação do mundo digital deverá favorecer uma retomada dos compactos, que estiveram um pouco esquecidos nos últimos anos. A idéia é de que o modelo de negócios das gravadoras estará migrando aos poucos dos álbuns para os compactos, onde os consumidores pagariam somente pelas músicas que se interessassem, não tendo que comprar um CD inteiro por causa de 1 ou 2 músicas de que gostou.

Os *CD-sets* (embalagens com 2 ou mais CDs) podem se referir a um lançamento (músicas inéditas e/ou gravações ao vivo) ou serem uma compilação de materiais já gravados. Independente do conteúdo, é fato que os *CD-sets* vendem significativamente menos do que os CDs normais, simplesmente porque seus preços são inevitavelmente maiores. Esse tipo de formato geralmente só funciona para artistas que já são extremamente populares, atingindo consumidores dispostos a pagar o preço que for por qualquer novidade de seu artista preferido (Laphrop e Pettigrew Jr., 1999).

#### **2.4.2.2 Os formatos audiovisuais**

Existem também os formatos audiovisuais, dentre os quais se destacam os videocassetes, os *laserdiscs*, os CD-ROMs e principalmente os DVDs.

Raramente disponíveis com boa variedade no mercado, os *videocassetes* musicais nunca venderam nada parecido com os CDs (apesar de desempenharem um papel importante na venda de parte destes CDs). Um novo artista dificilmente terá vez no mercado de videocassetes, pois ainda não tem uma quantidade de *video-clips* suficiente para compor uma fita, nem possui a popularidade necessária para gerar demanda de um título com uma apresentação ao vivo. Sendo assim, esse mercado fica limitado a artistas conhecidos, que já possuem uma legião de fãs suficientemente

grande e que valoriza o aspecto visual da performance do artista (Neal, Hammond e Pawley, 1999).

Os *CD-ROMs* (ROM significa *read-only memory*, isto é, conteúdo reproduzível mas não alterável), muito comentados no início da década de 90, pareciam ser os donos do futuro na área de entretenimento. Possibilitando conteúdo interativo de áudio e vídeo, atendia a uma infinidade de segmentos (desenhos animados para o público infantil, *games* para os adolescentes, programas educacionais, etc.).

Hoje, porém, suas vendas encontram-se estagnadas. A razão é muito simples: com a proliferação da Internet, os principais títulos de CD-ROM deixaram de preencher uma carência única do consumidor, uma vez que este pode agora acessar o mesmo conteúdo, atualizado e vinculado a uma comunidade de usuários, por um custo muito mais atraente (Lathrop e Pettigrew Jr., 1999).

O formato físico de música que tem o potencial de atrair um número crescente de consumidores é o *DVD* (Disco Versátil Digital/*Digital Versatile Disc*), que representa uma evolução em relação aos *laserdiscs*, versão anterior que oferecia conteúdo audiovisual, só que num tamanho similar ao disco de vinil. Ainda não tão populares no mercado total, os DVDs, segundo dados da RIAA, representaram 1,1% das compras de produtos musicais no mercado norte-americano em 2001 (em 2000, o índice era de 0,8%) (RIAA, 2002).

O DVD tem o mesmo tamanho de um CD típico, porém tem uma capacidade de armazenamento sete vezes maior que a do CD, podendo conter filmes cinematográficos em tamanho completo, álbuns múltiplos de áudio e uma ampla variedade de informações. Além disso, oferece melhor resolução sonora do que os CDs e ainda maior qualidade de vídeo do que os videocassetes. Outra vantagem é a sua compatibilidade com os CDs convencionais. Por essas razões, o formato DVD está sendo posicionado pela indústria como o sucessor potencial dos videocassetes, *laserdiscs*, CD-ROMs e até mesmo dos CDs (Lathrop e Pettigrew Jr., 1999).



### 2.4.3 O processo tradicional de produção e comercialização de música

Neste tópico, descreveremos sucintamente como se dá o processo tradicional que envolve a produção e comercialização de um CD ou outro produto fonográfico, incluindo as atividades ligadas ao marketing e divulgação. Explicaremos os passos que são necessários desde o momento da gravação do artista até quando o produto físico chega nas mãos dos consumidores, enfatizando as medidas requeridas para que um lançamento musical seja bem-sucedido no mercado.

Segundo Lathrop e Pettigrew Jr.(1999), a colocação de um produto musical no mercado envolve as etapas descritas a seguir:

A produção do material começa em um estúdio de gravação, onde se efetua a gravação propriamente dita da obra musical. É o momento em que o artista tem um papel prioritário, além, evidentemente, das outras pessoas envolvidas no processo de gravação, como os engenheiros de som e o produtor. No estúdio, o material gravado é registrado numa cópia *master* (que pode ser um CD ou uma fita). A cópia *master* é então levada para prensagem e duplicação em massa.

Após isso, os CDs são embalados (incluindo-se o encarte com a arte gráfica) e então são enviados para os diversos distribuidores espalhados pelo país. Neste momento, entra em cena a área de marketing da gravadora e são elaborados materiais promocionais de apoio ao lançamento.

As unidades do produto são entregues às lojas, e, quando é o caso, os *displays* e outros materiais promocionais são montados nos diversos pontos de venda. Ao mesmo tempo, os profissionais da área de promoção localizados em diferentes pontos do país se encarregam de entregar os CDs (promocionais) a programadores de rádio, para tocarem determinada música de um artista do *cast*<sup>5</sup> da gravadora.

O pessoal de publicidade e relações públicas têm a incumbência de entregar também o CD mais o material promocional (como os *press-releases*) à imprensa, incluindo principalmente revisores e críticos musicais.

---

<sup>5</sup> O *cast* de uma gravadora representa o conjunto de artistas vinculados à ela sob a forma de um contrato (os valores e a duração do mesmo variam de caso a caso).

O material completo, composto de cópias revisadas do CD, vídeos, e *press-kits* é então entregue a emissoras de TV, como a MTV e outras. Menções sobre o lançamento começam a aparecer em noticiários de TV, estações de rádio e sites na Internet, além das publicações especializadas como *Billboard* e *Rolling Stone*<sup>6</sup>. Ao mesmo tempo, quando é o caso, anúncios pagos podem ser inseridos nos mesmos veículos, principalmente nos especializados em música.

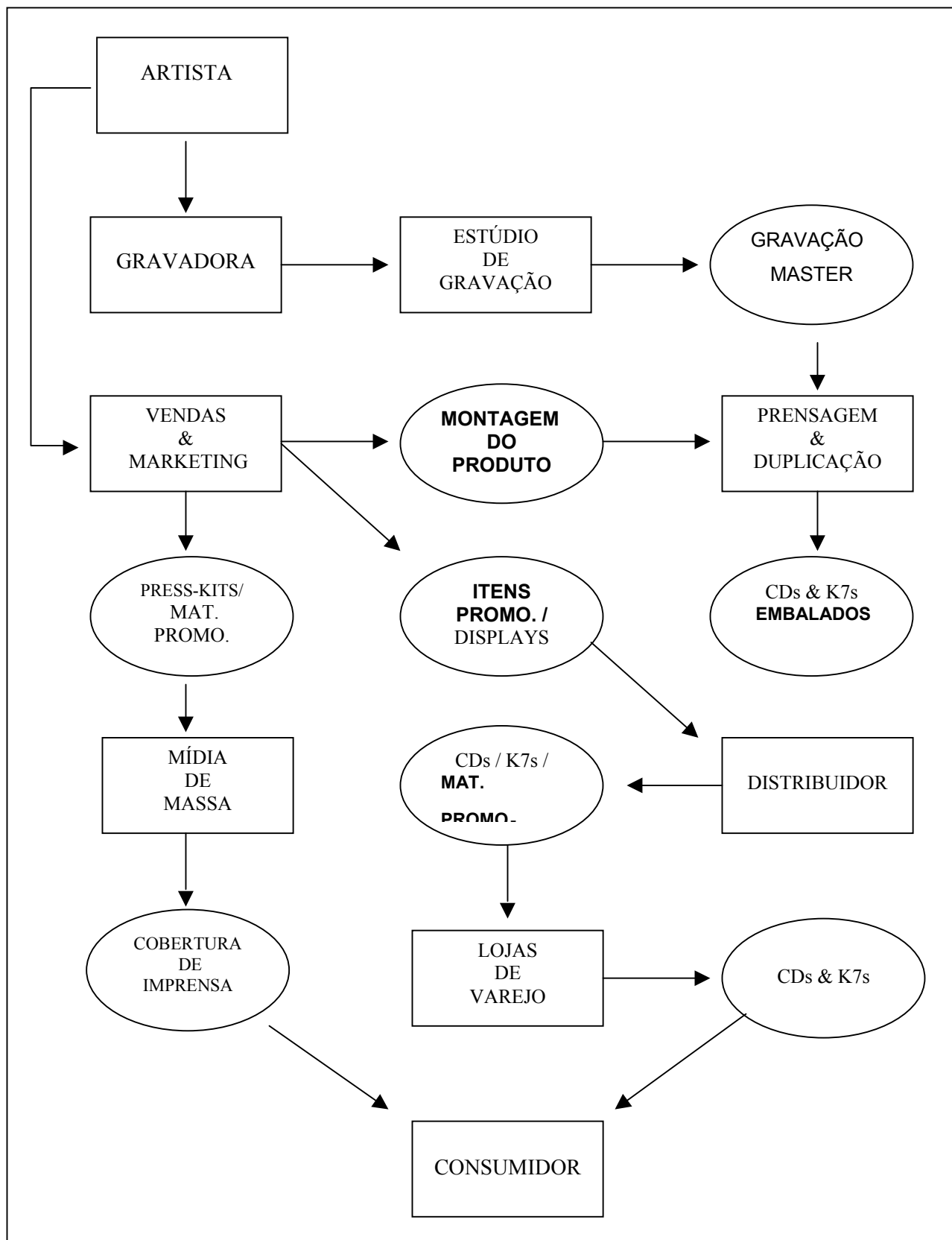
A “música de trabalho” (determinada pela gravadora como a que, supostamente, tem o maior potencial de se transformar num sucesso) começa a ser ouvida nas rádios e nos programas de TV. Além disso, o artista (ou os membros da banda) é entrevistado em mídia selecionada, falando do novo trabalho, para atrair o público que se quer atingir. Neste momento, se o artista possui um site na Internet, este começa a receber um número crescente de visitantes.

Para completar o processo, não poderiam faltar as apresentações ao vivo, de preferência em grandes estádios e com ampla divulgação. Com o produto físico entregue nos pontos de venda e o processo de divulgação completo, tudo está pronto para que o consumidor (após ter sido devidamente estimulado a se interessar pelo lançamento) esteja apto a efetuar a compra em sua loja preferida. É dessa forma, resumidamente, que o consumo de um produto musical é promovido. A FIGURA 2 representa graficamente o processo completo.

---

<sup>6</sup> No Brasil, as publicações mais importantes são: *Shopping Music* e *Revista da MTV*.

FIGURA 2 – PROCESSO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MÚSICA



Fonte: adaptado de Lathrop e Pettigrew Jr (1999, p.19)

## FIGURA 2

O processo de marketing desenvolvido envolve um mecanismo psicológico de deixar o consumidor repleto de informações sobre a banda ou artista e o lançamento. As gravadoras adotam explicitamente uma estratégia de não permitir que nenhum membro do seu mercado-alvo fique sem ouvir falar do lançamento em questão. (Lathrop e Pettigrew Jr., 1999).

Dentro dessa filosofia, a rádio desempenha um papel fundamental. Segundo estudo realizado pela empresa de pesquisa *Edison Media Research*, a rádio é a mídia que mais influencia o comportamento de compra de produtos musicais, por parte do consumidor. Perguntados sobre qual o fator que mais influencia a sua compra de CDs ou cassetes, 55% apontaram a rádio como fator principal. Indicações de amigos e parentes tiveram 15% de citações, seguidos de vídeos musicais, com 9% (estes com maior impacto sobre o público jovem/adolescente) e apresentações ao vivo, com 6%. (EDISON MEDIA RESEARCH, 2001).

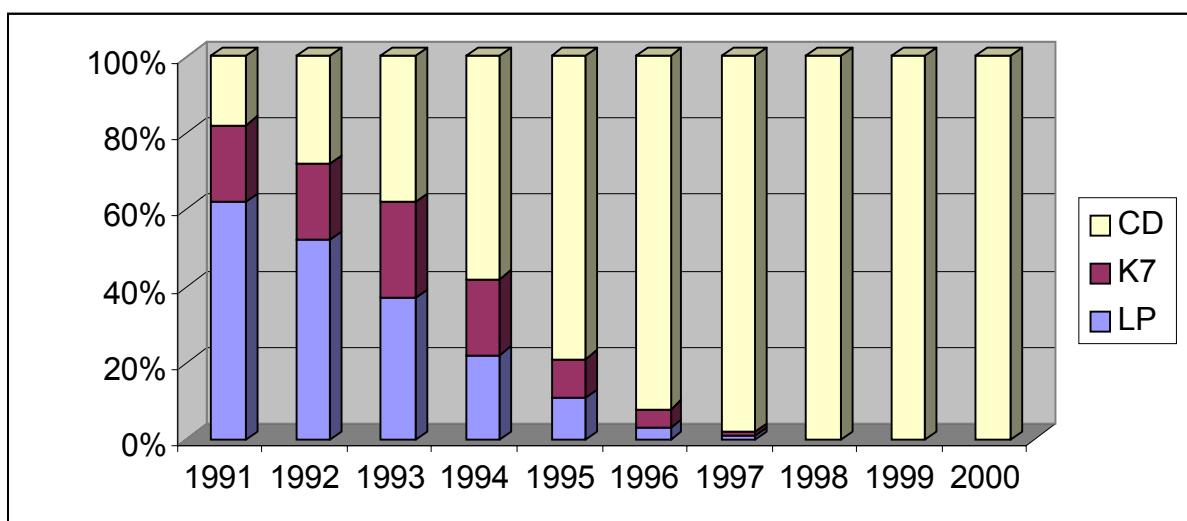
Em relação à estrutura organizacional, basicamente as atividades de marketing de uma grande empresa do setor de gravação fonográfica são divididas conforme os seguintes departamentos: *marketing* (desenvolvimento e gerenciamento dos programas de marketing); *promoção* (atuação de divulgação nas rádios); *propaganda* (criação de anúncios e publicações em mídia impressa e eletrônica, inclusive Internet); *serviços criativos* (criação e produção de materiais de marketing); *publicidade* (exposição do

produto através da mídia de apoio); e *vendas* (distribuição e promoção de vendas) (Lathrop e Pettigrew Jr, 1999).

#### 2.4.4 O mercado fonográfico nacional

A década de 90 representou um sólido crescimento no mercado fonográfico nacional. Este saltou de 45 milhões em 1991 para 104 milhões de unidades, em 2000 – um crescimento de 131%. Durante esse período, a entrada de novos suportes, como o CD e o DVD, ajudaram no crescimento do mercado brasileiro e gradativamente foram substituindo os formatos até então existentes, como o LP (disco de vinil), o cassete e mais recentemente o VHS. O cassete, existente até hoje na maioria dos países, foi extinto pela pirataria no Brasil. As grandes gravadoras não têm mais lançamentos neste formato (ver GRÁFICO 1) (ABPD, 2002).

GRÁFICO 1 – VENDAS POR FORMATOS



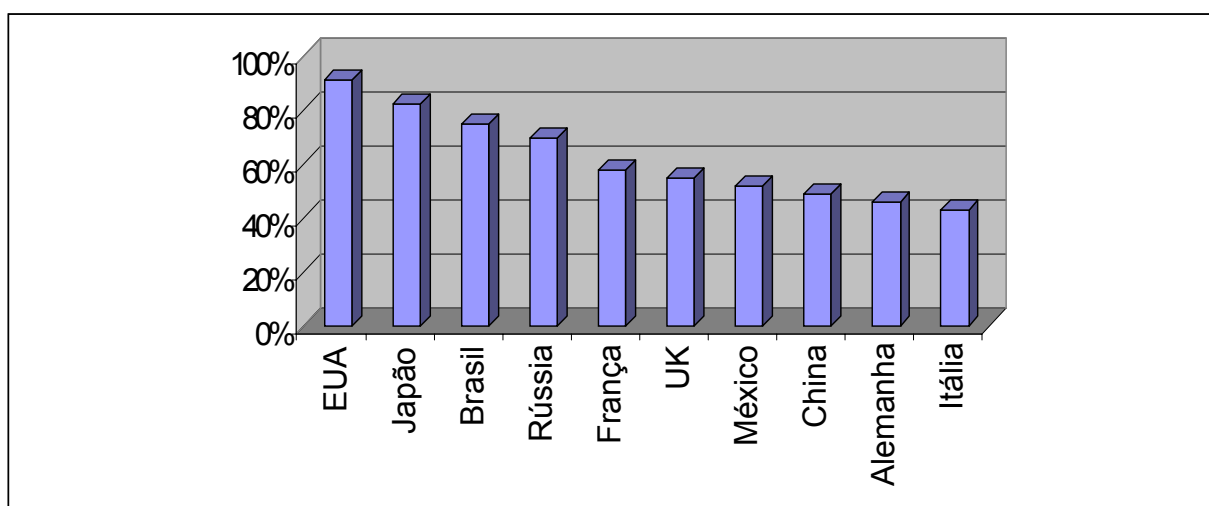
Fonte: ABPD (2002)

Os resultados de 2001, no entanto, não acompanharam a tendência de crescimento verificada na década passada. Foram vendidos 63 milhões de CDs no Brasil em 2001 – 39,4% a menos que em 2000, movimentando 255,2 milhões de dólares, o que fez o Brasil cair do confortável sexto lugar de 1997, para o 12º este ano (*ranking* mundial em faturamento) (ABPD, 2002).

O resultado é sem dúvida reflexo do alto nível de pirataria existente no país, que chega hoje a 50% do mercado, colocando o Brasil entre os cinco países do mundo com maiores índices de pirataria (China, Rússia, México, Brasil e Itália, nesta ordem, são citados no relatório da IFPI como os “*top five*” entre os países considerados prioritários na luta das gravadoras contra a pirataria) (JB ON LINE, 2002).

Essa situação, que veio se agravando nos últimos anos, levou à criação da APDIF – Associação Protetora dos Direitos Intelectuais Fonográficos, que já investiu no combate à pirataria mais de US\$ 15 milhões desde 1995, com verbas das maiores gravadoras (ABPD, 2002). Porém, o problema da pirataria está longe de ser equacionado. Segundo o diretor da ABPD – Associação Brasileira de Produtores de Discos, Márcio Gonçalves, “a pirataria deixou de ser um produto de gueto para estar em toda esquina. É uma concorrência desleal” (Caldeira, 2001).

Apesar desse quadro alarmante, o mercado fonográfico nacional tem do que se orgulhar: o Brasil é um dos três países do mundo que mais consomem música local. Este forte traço cultural é uma característica da nossa indústria fonográfica. Mesmo os países europeus marcados por forte nacionalismo não alcançam os índices brasileiros. Somente estão à frente do Brasil, em venda de repertório local, os Estados Unidos e o Japão (ver GRÁFICO 2) (ABPD, 2002).



**GRÁFICO 2 – REPERTÓRIO NACIONAL (%)**

Fonte: ABPD (2002)

A última década marcou a consolidação desse fenômeno. Em 1991, a música brasileira representava menos de 60% do total das vendas, em 2000 este número atingiu o patamar superior a 75%. A diversidade cultural das regiões do país apareceu para o grande público, que ouviu ritmos característicos de todas as partes do Brasil (ABPD, 2002).

Na análise por repertório, se destacaram, nos resultados de 2000, o pop nacional, com 18% das vendas, seguido pelo pop internacional com 17% e a MPB com 16% (ver TABELA 1) (ABPD, 2002).

TABELA 01 – VENDAS POR REPERTÓRIO

Pop nacional	18%
Pop internacional	17%
MPB	16%
Samba	11%
Sertanejo	10%
Rock nacional	8%
Rock internacional	7%
Regional/forró	6%
Axé music	3%
Latino	1%
Infantil	1%
Clássico	1%
Religioso	1%
Jazz	0%

Fonte: adaptado de ABPD (2002).

Da mesma forma com que acontece em âmbito mundial, no Brasil o mercado sempre foi dominado pelo mesmo grupo de *majors*, onde cada empresa multinacional segue a política determinada por sua matriz de forma global. No entanto, duas novas empresas – *Abril Music* e *Trama* (esta última genuinamente nacional) começam a se destacar no cenário atual, com uma postura mais inovadora e criativa. O mercado encontra-se atualmente distribuído da seguinte forma:

A *Universal Music* (antiga *Polygram*) ocupa há seis anos a posição de líder no *ranking* nacional, e é a que detém o maior número de artistas. Sua participação de mercado está em 23,6% (praticamente a mesma do exercício anterior)<sup>7</sup> e, em seu *cast*, possui sucessos de vendas como: Sandy e Júnior, Padre Marcelo Rossi e Chitãozinho e Xororó. A empresa trabalha no Brasil com os selos *Mercury* e *Polydor*.<sup>8</sup> A *Universal* possui a maior coleção de músicas do planeta, e se beneficiou da fusão com o grupo francês *Vivendi*, que através da adoção de sistemas tecnológicos de ponta, ajudou a disseminar o seu conteúdo ao redor do mundo (Drummond, 2000; O GLOBO, 2001, p.1; ABPD, 2002).

A *Warner Music* (detentora do selo *WEA*) possui em seu *cast* artistas como Gilberto Gil e Barão Vermelho, mas assume que sua verdadeira força está no catálogo internacional, com destaque para Madonna, Red Hot Chili Peppers e Alanis Morissette. Seu atual presidente, Sérgio Alfonso, aponta que, apesar do mercado ter caído cerca de 40%, a queda da empresa foi de apenas 18%, mostrando-se otimista em relação ao futuro. A participação de mercado da gravadora está em 12,8%, a colocando como 3<sup>a</sup> no *ranking* da ABPD. Recentemente, o grupo *Warner* internacional foi alvo de uma fusão com a *America-On-Line* (AOL), marcando a primeira vez em que uma empresa da Nova Economia assimilou um gigante da Velha Economia (Drummond, 2000; O GLOBO, 2001, p.1; ABPD, 2002).

A *Sony Music*, que ultrapassou a *Universal* em faturamento, detém 17,5% de participação, ocupando o segundo lugar, e conta com um variado *cast* com destaque para Roberto Carlos, Simone, KLB e Zezé de Camargo & Luciano. Pelo lado internacional, distribui títulos de astros da música pop, como Celine Dion, Mariah Carey e Michael Jackson. No último ano, a empresa voltou a investir na *Axé Music*, com o Ara Ketu, e lançou mais um disco em português do artista espanhol Julio Iglesias. A *Sony Music* se destaca pela sinergia trazida com a empresa-irmã de produtos eletrônicos *Sony*. Os principais selos do grupo são: *Columbia* e *Epic* (Drummond, 2000; O GLOBO, 2001, p.1; ABPD, 2002).

---

<sup>7</sup> Participação de mercado expressa em volume de vendas, referentes ao exercício de 2001 (para todas as empresas).

<sup>8</sup> O selo é a “marca” de cada produto. Numa pequena gravadora, o nome do selo geralmente corresponde ao nome da empresa. As *majors*, no entanto, trabalham com dois ou mais selos diferentes, podendo um deles levar o próprio nome da gravadora.



A *BMG*, detentora dos selos *RCA* e *Plug*, trabalha com artistas de estilos bastante variados, como Wanessa Camargo, Leonardo, Chiclete com Banana e Pato Fu. Ocupa atualmente a 4ª posição do *ranking*, com 12,4% do mercado. A empresa, no final de 2001, resolveu investir pesado na divulgação de um recém-contratado internacional: a banda de rock The Strokes. As ruas do Rio de Janeiro, por exemplo, ficaram tomadas por pôsteres anunciando “Is this it”, o álbum de estréia do grupo novaiorquino. Controlada pelo mega-conglomerado alemão *Bertelsmann*, a *BMG* destacou-se ultimamente no cenário competitivo ao ser a primeira *major* a se preocupar efetivamente com o advento da música digital quando se associou ao *Napster*, principal site de distribuição digital de música (Drummond, 2000; O GLOBO, 2001, p.1; ABPD, 2002).

A *EMI Music* (que trabalha com os selos *Virgin* e *EMI*) ocupa atualmente a sétima posição no mercado nacional, com 9,6% de participação. No seu *cast*, destaque para os artistas: Marisa Monte, Paralamas do Sucesso e Djavan. No catálogo internacional, figuram nomes como: The Beatles, Pink Floyd e Rolling Stones. A gravadora vem perdendo participação nos últimos anos (em 2000, seu *share* era de 18,8% - uma queda de 61%) e, conseqüentemente, teve o seu número de artistas reduzido (Drummond, 2000; O GLOBO, 2001, p.1; ABPD, 2002).

A *Som Livre*, parte das Organizações Globo, que em 1999 detinha apenas 7,3% de participação, ocupando a sexta posição do mercado, saltou para 11,3% e hoje está na quinta posição do *ranking*. Devemos ressaltar que a *Som Livre* trabalha apenas com catálogos e coletâneas (como trilhas sonoras de novelas), e negocia projetos especiais com outras gravadoras, não possuindo um *cast* de artistas próprios (com exceção de artistas ligados à Rede Globo, como Xuxa). A empresa tem uma postura a favor do mercado *on-line*, e lançou, no primeiro trimestre de 2001, a venda de *downloads* e CDs customizados<sup>9</sup>, através da loja virtual *somlivre.com* (Peruchi, 2001; ABPD, 2002).

A *Abril Music*, em poucos anos de existência, cresceu a ponto de ocupar uma grande fatia do mercado nacional. Trabalha com artistas como o grupo de forró Falamansa, a dupla Bruno & Marrone e a cantora Rita Lee. O grupo fechou 2001 na sexta posição, com 9,9% de *market share*. A empresa também atua como distribuidora

de selos internacionais, se concentrando em artistas do *classic rock*, como Black Sabbath, Emerson, Lake & Palmer e Nazareth (O GLOBO, 2001, p.1; ABPD, 2002).

Na contramão das grandes está a emergente *Trama*. A gravadora cresceu enquanto as outras encolhiam. Segundo um de seus sócios, João Marcello Bôscoli, “a Trama está mudando o conceito de gravadora independente no Brasil” (O GLOBO, 2001, p.1). Há dois anos no mercado, a *Trama* já possui um *cast* de 60 artistas, sendo alguns nomes até então desconhecidos do grande público, como Simoninha, Otto, DJ Patife e o *rapper* Xis. Ainda não figurando no *ranking* da ABPD, a empresa teve um faturamento acumulado de R\$ 12 milhões, e só deverá obter retorno financeiro em sete anos (O GLOBO, 2001, p.1; Tramacom, 2002).

## 2.4.5 Música digital

### 2.4.5.1 O formato digital de música

O formato digital de música se consolidou a partir do aparecimento de uma sigla que iria gerar muita polêmica e controvérsias.

O MP3 (*Mpeg Layer 3*) é um padrão de compressão digital que reduz um arquivo sonoro a um tamanho viável para sua distribuição na Internet. Em vez de gastar horas fazendo o *download* de uma música na rede, o formato MP3 torna possível para um simples usuário de computadores obter uma música em minutos. Com conexões de alta velocidade, o processo pode ser efetuado em segundos. (Haring, 2000).

O formato teve o seu surgimento no ano de 1987, quando o *Moving Picture Experts Group* começou a pesquisar e desenvolver uma maneira de comprimir o vídeo digital. Depois de algumas batalhas entre *hardware* e *software*, os resultados da pesquisa apontaram, em 1992, o formato *Mpeg*. Além de vídeo, este poderia também reduzir o espaço de armazenamento preciso para um arquivo de som, sem sacrificar a qualidade (Haring, 2000).

A versão final do MP3 foi conseguida por pesquisadores do Instituto *Fraunhofer*, uma empresa alemã dedicada ao desenvolvimento de tecnologia de porte. Foi

---

<sup>9</sup> **Customizado:** termo modernamente utilizado, tradução adaptada de *customized* (sob medida). No caso do CD customizado, o consumidor escolhe as faixas que irão compor o disco, de acordo com o banco de dados da gravadora, disponível *on-line*.

desenvolvida uma forma para reduzir o tamanho dos arquivos sonoros que consistia basicamente em retirar das músicas os sons cujas frequências não são captadas pelos ouvidos humanos. Assim, os pesquisadores conseguiram transformar arquivos sonoros cuja taxa de bits era de 1.4 Mbyte por segundo de música para arquivos com uma taxa de 128 Kbytes por segundo, representando uma inegável evolução em relação aos arquivos de som WAV, formato padrão do Windows para arquivos de áudio. (FOLHA de São Paulo, 2001, p.F4-F5).

O que muita gente não sabe é que o processo não é perfeito. Com o sistema de redução do tamanho dos arquivos sonoros, alguns sons audíveis também são descartados, o que faz com que a qualidade de músicas em MP3 seja apenas semelhante à de um CD, mas não idêntica (FOLHA de São Paulo, 2001, p.F4-F5). Obviamente, essas diferenças só chegam ao alcance de ouvidos muito exigentes e precisos, não representando um problema para o consumidor típico de música.

Assim, o novo formato ganhou popularidade rapidamente, uma vez que os *softwares* reprodutores (*MP3 players*) estavam disponíveis gratuitamente na rede (ou requeriam uma taxa modesta para a sua utilização), representando um benefício real para o consumidor, que poderia ter acesso a um número infinitamente grande de obras musicais sem precisar despende uma quantia alta de dinheiro para reproduzi-las ou armazená-las.

Na verdade, essa nova maneira de se adquirir música surgiu atendendo uma carência do consumidor que, em função do fenômeno da globalização e da conseqüente instantaneidade de transmissão de informações, via-se deparado com um universo de novidades na área musical e estava ávido para poder compartilhar de forma rápida e barata todas essas novidades que chamavam sua atenção.

Hoje, com a disseminação do formato digital de música, quando um CD de uma banda ou artista internacional é lançado em qualquer parte do mundo, bastam alguns cliques para alguém ter acesso a essa obra, antes que ela chegue no seu país. Conforme coloca a *MP3 Magazine* (2000, p.38), “o aspecto geral do MP3 é a globalização musical, que até então estava caminhando no caminho certo, mas muito lentamente”.

O principal problema referente ao formato MP3 é a questão da compatibilidade com aparelhagens de som tradicionais. Para o consumidor ouvir arquivos MP3 no seu

carro, ou na sua aparelhagem de som, é preciso que os mesmos sejam transformados no padrão WAV, para então serem passados para CD-Rs, onde aí sim o consumidor poderá ouvi-los da forma tradicional. Fora esse processo, as músicas só poderão ser ouvidas através dos *players* disponíveis no computador, o que limita bastante a sua utilização.

Uma solução foi a criação de mecanismos para transferência de músicas baixadas na Internet para aparelhos de som portáteis. *MP3-players* como o pioneiro *Diamond Rio* surgiram então para suprir essa carência do formato. Porém, segundo estimativas da JUPITER RESEARCH (1999), os consumidores permanecerão relutantes durante um bom tempo a adotar estes sistemas digitais de reprodução sonora, pelo menos enquanto não haja uma solução tecnológica que permita o *interface* entre os sistemas digitais e os sistemas tradicionais de som, já aprovados e utilizados plenamente pela maioria da população.

Devemos fazer notar que os apreciadores de música podem legalmente copiar uma fita cassete ou um arquivo em MP3 para uso pessoal num computador ou aparelho portátil. O que se verifica como ilegal é a distribuição desse material para qualquer outra pessoa. Foi a proliferação de usuários colocando músicas populares na rede e divulgando suas coleções disponíveis (através de programas como o *Napster* ) que causou (e ainda está causando) inúmeros problemas de ordem jurídica (Haring, 2000).

Ao contrário do que possa parecer, o MP3 não conquistou todos os usuários de música logo após a sua introdução na rede. Isso devido ao longo tempo que o processo de *download* musical demandava, em função das conexões de velocidade baixa que era a predominante da maioria da população que acessava a rede. Em vez disso, os navegadores iniciais estavam mais encantados com os *softwares* de *streaming*, processo de transmissão musical dentro da rede, que possibilitava que eles ouvissem transmissões de áudio em seus computadores, sem terem que passar pelo demorado processo de *download* (Haring, 2000).

#### **2.4.5.2 A distribuição digital de música**

De um bate-papo de dois adolescentes norte-americanos surgiu o *software* que vem tirando o sono da RIAA – associação representante das maiores empresas fonográficas mundiais (*Sony Music, Universal, EMI, Warner e BMG*): o *Napster*.

Shawn Fanning, um jovem americano de 19 anos, conheceu Sean Parker, da mesma idade, numa sala de bate-papo no *mIRC*.<sup>10</sup> Da conversa surgiram as primeiras concepções de um programa que permitisse com que os usuários pudessem compartilhar arquivos MP3 na Internet. A idéia agradou o tio de Fanning, que deu o investimento inicial para o desenvolvimento do projeto. Logo, os rapazes se mudariam para o Vale do Silício e lá, seria aberto o escritório registrando a empresa com o nome *Napster Inc.* (Fontoura, 1999).

Ao se permitir a transmissão digital de músicas diretamente aos computadores pessoais e a troca de arquivos entre eles, o que permite que os consumidores “montem” seus próprios discos, a indústria prevê uma perda de uma parcela do seu mercado. Isto é, temem que os consumidores deixem de comprar CDs diretamente das lojas e passem a simplesmente baixar suas músicas prediletas na rede (MP3 Magazine, 2000, p.38).

A preocupação das gravadoras tem fundamento. Uma pesquisa realizada pela PC Data Online mostrou que os usuários do *Napster* compram menos CDs na Internet do que os não usuários. De acordo com o estudo, há um grande número de visitas ao site *CDNow*, um dos responsáveis pela comercialização de CDs via Internet. Mas os internautas utilizam o endereço simplesmente para obter informações sobre música. Depois, utilizam o *Napster* (ou outro *software* semelhante) para fazer *download* gratuito (JB ON LINE, 2000).

O simples fato de existir a possibilidade de gravação de CD-Rs – os consumidores que possuem aparelhos de gravação de CDs podem fazer cópias de seus CDs preferidos adquiridos através de outras pessoas – já causou uma diminuição na compra de discos por estes consumidores, segundo dados da EDISON MEDIA RESEARCH (2001).

A coisa se complicaria mais ainda quando predominarem as conexões de banda larga (*broadband*), ao invés das conexões via telefone, mais utilizadas atualmente.

---

<sup>10</sup> Um dos aplicativos mais utilizados dentro da categoria do IRC (*Internet Relay Chat*), mecanismo que permite a conversa entre multiusuários na rede em tempo real.

Uma vez que a principal vantagem oferecida pela distribuição digital de música, fora o preço, é a conveniência e resposta imediata, quando a conexão rápida (representada pela banda larga) tiver uma ampla penetração, as pessoas fariam uso da rede com maior intensidade para baixarem suas músicas preferidas (JUPITER RESEARCH, 1999).

Para reverter essa situação, os gigantes do som resolveram fazer barulho. Após idas e vindas em batalhas judiciais, onde a indústria fonográfica acusava o *Napster* de violar os direitos autorais e a empresa se defendia, justificando que a Internet é livre e o programa significa liberdade de escolha para os usuários, foi anunciado em outubro de 2000 o acordo entre a *BMG/Bertelsmann*, uma das cinco grandes do setor e o *Napster* (Negromonte, 2001).

O simples anúncio da parceria aumentou assustadoramente o número de usuários do programa (ávidos para utilizar o serviço enquanto ainda gratuito), que chegou a mais de 50 milhões de pessoas em todo o mundo – antes da fusão das empresas, o total era de cerca de 15 milhões (Negromonte, 2001).

Com a parceria, o *site* passou a ser controlado pela gravadora e desde julho de 2001, o serviço encontra-se fechado, para que, a partir de determinado momento (ainda em negociação), seja oferecido sob o sistema de assinatura, passando a ser cobrado o acesso ao site ou o *download* de cada fonograma.

Segundo pesquisa realizada pelo próprio *Napster*, 70% do seu público declarou que continuará acessando o programa, mesmo pagando por ele. Contraditoriamente, os executivos do grupo acreditam que 95% dos usuários abandonarão o serviço quando a taxa for cobrada. (Negromonte, 2001).

A idéia por trás do acordo *Napster-BMG* é de que, com o dinheiro arrecadado com a taxa de assinatura, o *Napster* passe a pagar os direitos autorais dos artistas que possuem músicas no programa, o que não acontecia antes e já foi motivo de vários processos contra a empresa. Com isso, o *Napster* deixa de ser o programa de música mais popular da Internet. Mas abriu as portas para que novos programas semelhantes surgissem, abalou as estruturas da indústria do disco e assustou todo o mundo ao mostrar que a música não precisa de um suporte físico para ser ouvida (Negromonte, 2001).

Seguindo essa idéia, vários autores defendem que apesar do acordo do *Napster* com uma empresa fonográfica, o impacto da música digital no setor não deixará de existir, apostando que no futuro não haverá propriedade no espaço cibernético (Morse e Goodin, 2000; Barlow, 2000).

Na verdade, o *Napster* foi só o primeiro de muitos programas semelhantes que já existem e que ainda virão a existir. Nas palavras de Himowitz (2000, p.319), “o *Napster* pode vir, o *Napster* pode ir, mas a música digital está aqui para ficar” (tradução nossa).

Uma prova desta tendência é o sucesso já alcançado por novos programas que oferecem possibilidade de distribuição digital de música. Sites como *KaZaA*, *Morpheus Music City* e *Audiogalaxy* estão proliferando, como substitutos do *Napster*, ao permitirem a troca gratuita de canções protegidas por *copyright* (YAHOO, 2002).

Destes, o que parece estar alcançando um sucesso maior é o *Audiogalaxy*. Segundo dados da *Nielsen/NetRatings*, o número de usuários visitantes do site, fundado em Janeiro de 1999, teve um aumento explosivo nos primeiros meses de 2001. O número de endereços individuais de visitantes cresceu de 477.000 em abril para 989.000 em maio, um crescimento tão rápido que o serviço quase não conseguiu acompanhar a demanda (ZD NET BRASIL, 2001).<sup>11</sup>

Um estudo feito pela empresa *Jupiter Media Metrix* no mercado europeu revelou que as alternativas para o *Napster* tiveram um crescimento de cerca de 500% no número de usuários entre março e agosto de 2001. A quantidade de assinantes desses serviços alternativos cresceu 492%, passando de 1,2 milhão em março para 6,9 milhões em agosto de 2001. De acordo com a pesquisa, o serviço de trocas gratuitas de músicas na Internet ainda é popular, com 4,5 milhões de usuários na Europa trocando arquivos regularmente. No entanto, a base de usuários está agora espalhada em um grande número de sites e serviços. Em fevereiro, 12 serviços disputaram uma audiência de 16% na Europa. Em agosto, a companhia verificou que 17 sites dividiam uma demanda de 7,6% (JB ON LINE, 2001).

Segundo Jarvis Mak, analista sênior de Internet para a *Nielsen/NetRatings*,

[a]s pessoas estão à procura do melhor. Ainda não encontraram nada tão fácil de usar e bem-sucedido quanto o *Napster*, mas obviamente estão de olho (...) Todos os serviços

<sup>11</sup> Embora não existam dados disponíveis sobre o nível de acesso ao site em 2002, nada indica que tenha havido uma regressão nesse processo. Ao contrário, estudos da JUPITER RESEARCH (1999) projetam uma taxa de crescimento média anual de 76% dos sites de música digital até 2005.

possuem recursos semelhantes, e aqueles que conquistarem mais pessoas e tiverem uma coleção maior de músicas disponíveis são os que fatalmente permanecerão por mais tempo (ZD NET BRASIL, 2001).

Uma tendência que vem sendo recentemente verificada é a utilização de arquivos “zipados” (processo que armazena um ou mais arquivos em um único de fácil utilização e manuseio), permitindo que as pessoas baixem da rede, não somente músicas individuais, mas sim todo o álbum de determinado artista, com a capa e encarte incluídos (podendo ser impressos, conforme a conveniência do consumidor). Isto é, torna-se possível, de forma prática e econômica, a aquisição de um CD completo através da distribuição de arquivos entre os usuários do *Audiogalaxy*, ou *sites* similares (Strauss, 2002). Essa nova prática, sem dúvida, tende a alavancar ainda mais a disseminação da música *on-line* entre os usuários da rede.

Enquanto isso, as gravadoras se reuniram em dois grandes grupos, o *MusicNet*, uma iniciativa da empresa virtual *RealNetworks*, e as *majors* *Warner Music*, *EMI* e *BMG*; e o *Pressplay*, uma parceria entre *Universal Music* e *Sony Music*, e passaram a comercializar assinaturas para *download* de seus catálogos oficiais. Ambas as empresas dizem, entretanto, que não contam com um montante significativo de assinaturas no primeiro ano de funcionamento por causa da concorrência com os serviços gratuitos (YAHOO, 2002).

Na opinião de Peruchi (2001, p.25), “é difícil negar a predominância da cultura do gratuito na Internet. Uma vez que o usuário consegue obter o desejado de graça, por que pagaria por isso?” Sendo assim, o mercado espera para ver como os serviços pagos poderão convencer os usuários a abrir mão do *download* gratuito.

#### **2.4.5.3 O processo de *streaming* e as rádios virtuais**

Paralelamente a toda essa controvérsia gerada pela disseminação da distribuição digital de música, o processo virtual de transmissão musical, conhecido como *streaming*, veio se desenvolvendo de forma avassaladora e deverá causar igualmente um impacto na indústria fonográfica.

Ao contrário do processo de *download*, onde há diversas alternativas ao modelo básico (embora ainda em teste), no terreno do *streaming*, tudo ainda é mais nebuloso. As rádios virtuais estão à espera de uma regulamentação para a cobrança de direitos



autorais. Enquanto isso, muitas se aproveitam dessa indefinição e permanecem silenciosas (Peruchi, 2001).

A reação da indústria foi mais amena em relação ao *streaming* do que quanto ao processo de *download* e, de uma forma geral, não encaram o processo como uma ameaça. Porém, o que deixa as gravadoras realmente indignadas é quando algumas músicas aparecem na Internet, antes de terem sido oficialmente lançadas por elas.

Segundo Bob Merlis, um dos porta-vozes da *Warner Music*,

[o]s *sites* de Internet que oferecem música apenas para serem ouvidas na rede – a chamada mídia de *streaming* – são adequados, desde que a música tenha sido legitimamente lançada pela empresa. Nós consideramos isso equivalente à rádio. O mesmo não é verdade para o material que ainda não lançamos no mercado (tradução nossa) (Haring, 2000, P.84).

Neal, Hammond e Pawley (1999) apontam a natureza “customizadora” das rádios virtuais, ao proporcionar alta precisão na identificação e alcance de grupos de consumidores específicos. Porém, os autores identificam alguns problemas que podem derivar dessa situação típica. Um deles é que se toda a vez que um consumidor ouvir uma rádio virtual, lhe for possível escutar os mesmos artistas e as mesmas canções favoritas, a sua necessidade de possuir essas músicas em formato permanente (no caso, o CD) tenderia a diminuir. Outro problema potencial é que os consumidores poderiam se fechar em um determinado estilo musical, tornando mais difícil chamá-los a atenção para novas tendências (e novos produtos).

Quem também tem interesse direto nas rádios virtuais são os revendedores (os que possuem logicamente estrutura de comercialização via Internet), que as encaram como oportunidade de negócios. Um exemplo disso é a rádio virtual *spinner.com*, que possui mais de 210 canais abrangendo os mais diversos gêneros musicais, o que permite a customização e estratégias de promoções especiais para cada tipo de consumidor-ouvinte. Todos esses canais estão ancorados pelo *e-commerce*. Se você ouvir uma música e gostar dela suficientemente para comprar o CD, você poderá simplesmente clicar um ícone que faz um *link* com uma empresa virtual vendedora de CDs e em questão de minutos, você faz a encomenda do produto (Neal, Hammond e Pawley, 1999).

O fato é que o processo de *streaming* aliado ao *e-commerce* e a distribuição digital de música aumenta consideravelmente a conveniência para o consumidor. Este último é quem está sendo verdadeiramente beneficiado com a revolução da música digital. A opção que o consumidor passa a possuir de sair dos limites físicos de consumo e poder satisfazer a uma mesma necessidade através de um processo virtual se traduz num grande aumento de benefícios e na diminuição do risco associado à compra de música, o que inegavelmente representa uma evolução nas relações comerciais neste mercado. Sobre o aspecto do consumidor, falaremos no tópico em seguida.

#### **2.4.5.4 O consumidor e a música digital**

Ao serem possibilitados de ouvir as músicas que desejam na rede, os consumidores podem decidir se preferem possuir as músicas que mais apreciam (fazendo o *download* das mesmas), ou comprar o produto físico, representado pelo CD (que além das músicas em sua forma fria, traz a capa com um conteúdo artístico e o encarte com as letras das músicas e as informações sobre o artista e a gravação da obra), ou ainda, apenas ouvir suas músicas favoritas sempre que estiverem navegando pela rede (através das rádios virtuais). Enfim, de uma maneira geral, a música digital traz um aumento de possibilidades de escolha por parte do consumidor, que será influenciada pelo seu perfil e pelo uso que ele pretende dar ao “produto” música.

Entramos assim no terreno relacionado ao comportamento do consumidor. Para ilustrar esse assunto, reproduzimos um *e-mail* tirado de um clube virtual de fãs de uma banda de rock – a Electric Light Orchestra, onde estava sendo discutido o lançamento desta banda (álbum “Zoom”) previsto para junho de 2001, mas cujas músicas já estavam disponibilizadas na Internet no formato MP3. Os fãs dividiam-se entre a necessidade de obterem o CD e a possibilidade de simplesmente possuírem o conjunto completo das músicas referentes a esta obra em arquivo MP3. Segue o texto do *e-mail* na íntegra:

[a]ssim com eu, Steve, você irá comprar o lançamento oficial porque nós queremos a embalagem, o material artístico e as letras, para completar nossa coleção. E eu provavelmente também comprarei os relançamentos de álbuns mais antigos, mas

existem os que só estão interessados na música e ficarão felizes com a cópia em MP3. Como uma pessoa que conheço, que só irá comprar o CD se não conseguir achá-lo em MP3 – ele cresceu com o conceito de MP3. Quanto a mim, eu cresci indo a uma loja de discos, vendo o álbum e comprando o conjunto completo, o que é muito gratificante (tradução nossa) (YAHOO, 2001 ).

Essa declaração aponta uma possível tendência de consumo relacionada à idade do ouvinte, diferenciando a velha geração, acostumada a comprar o disco (vinil ou CD) com todos os seus detalhes e aspectos referente à situação de compra (o processo tradicional de ir à loja, procurar o disco, às vezes encomendá-lo e sentir prazer em comprá-lo) de uma nova geração, que vem crescendo junto com a Internet e o mundo digital, que já aprende a usar naturalmente o novo processo de consumo de música, sem precisar sair da frente da tela do seu computador para poder apreciar os mais diversos gêneros e tendências do universo musical.

Uma outra questão trazida por Neal, Hammond e Pawley (1999) diz respeito à importância dos produtos físicos como presentes (na época de Natal, por exemplo, uma loja de CDs pode fazer um quarto do seu volume de negócios anual nas 3 semanas que antecedem essa data). Será que a música digital pode funcionar como um presente? Será que um CD pode ser substituído por um cartão de Natal contendo uma lista de vários nomes de arquivos? Para os autores, o aspecto tácito é de fundamental importância – quando as pessoas gastam dinheiro, elas geralmente querem ter algo em mãos representando o que foi gasto. Uma característica somente dos produtos físicos.

Outra área em que o produto físico pode levar vantagem é em relação ao comportamento do consumidor motivado por mostrar o seu gosto publicamente, situação predominante entre os jovens e adolescentes, onde a música é considerada um dos fatores que trazem identidade social (Neal, Hammond e Pawley, 1999).

Estes autores também constatarem, em pesquisa realizada com consumidores de música na Inglaterra, que a maioria deles vê como principal benefício no acesso de sites de música *on-line* as oportunidades de experimentarem novos estilos e conhecerem novos artistas. A música digital proporcionaria então uma diminuição do risco percebido pelo consumidor na compra de produtos musicais (Neal, Hammond e Pawley, 1999).

Aparentemente, as pessoas encontram barreiras nos canais de compra convencionais (como as lojas de CDs e os grandes magazines) no que diz respeito a

ouvir CDs e as músicas que desejam dentro da loja, e também, encontram dificuldades no processo de devolução/ troca de produtos, e, portanto, encaram a música *on-line* como uma possibilidade de ouvirem a obra musical de seu interesse antes de pagarem por ela.

Na verdade, devemos observar que nada impede que os dois formatos possam conviver harmoniosamente no mercado, cada um atendendo a necessidades específicas de cada tipo de consumidor. Segundo a MP3 Magazine (2000, p.39), mesmo com a maioria das pessoas tendo um arquivo MP3 no computador, vão querer comprar o CD para ver o encarte e as letras, e também para ouvir no carro, na casa da amiga, emprestar para o namorado e ter a sensação de estar segurando um CD. É a mesma linha de pensamento utilizada nas revistas *on-line*, que disponibilizam o seu conteúdo na Internet, mas os seus leitores compram a revista, pois querem ter a sensação de folheá-la.

É claro que alguns dos aspectos mencionados acima, como ouvir o CD no carro, emprestar para amigos e ter a sensação de estar segurando o CD, podem ser conseguidos através da gravação de arquivos MP3 em CD-Rs (através da utilização de um gravador de CD acoplado no micro). Até mesmo as letras das músicas podem muitas vezes serem obtidas na Internet (podendo ser impressas). Porém, muitos consumidores podem considerar que, da mesma forma que um monte de folhas impressas não substitui uma revista (mesmo apresentando exatamente o seu conteúdo), o CD-R também não é a mesma coisa que o CD original, sendo encarado como mera cópia (o que na verdade é!).

#### **2.4.5.5 Os artistas e a música digital**

A partir do momento em que um artista registra oficialmente a sua obra musical, ele passa a ser o “dono” desta obra, e passa a ter direitos autorais sobre ela. Isso significa que durante qualquer processo de comercialização desta obra, o artista deverá receber um percentual relativo às quantias envolvidas no negócio (são os chamados direitos artísticos ou “*royalties*”). (Lathrop e Pettigrew Jr., 1999).

O sistema de registro (direito autoral ou “*copyright*”) funciona como uma forma de proteção ao artista contra roubos e plágios (quando um suposto artista tenta tomar para

si a autoria de uma obra de outro artista, ou, no segundo caso, quando incorpora na sua obra parte de uma obra já escrita por outro) (Lathrop e Pettigrew Jr., 1999).

Já os *royalties* são teoricamente a principal fonte de arrecadação do artista (apesar de ficarem com a menor parte do bolo – a principal vai para a gravadora). Seria o seu “salário”, que dependeria diretamente do volume de vendas de seu material artístico (através dos CDs, videocassetes, DVDs, etc.).

Ao contrário do que se possa pensar, o cálculo dos *royalties* é qualquer coisa menos um jogo de adivinhação. Ele passa pelo uso de sofisticados sistemas de processamento de dados, que podem calcular precisamente, por exemplo, o número de vezes que um determinado disco é transmitido a uma faixa da mídia (Lathrop e Pettigrew Jr., 1999).

Muitos artistas, no entanto, questionam os números fornecidos pelas gravadoras, acusando-as de manipulação e apontam como solução a numeração dos discos (não vista com bons olhos pelas gravadoras). Segundo o advogado especializado em direitos autorais Nehemias Guerreiro Jr., o artista não pode controlar o que vende. “Ele é obrigado a aceitar o demonstrativo de *royalties* trimestral que é enviado pelas gravadoras. Recebe três meses depois da venda” (CAROS Amigos, 2000, p.23).

A questão é que, com a livre distribuição de música pela Internet, a arrecadação com os direitos autorais praticamente deixa de existir, afetando os artistas, e, principalmente, as gravadoras.

De acordo com a lei que rege a questão dos direitos autorais, se uma pessoa reproduzir uma obra por inteiro, não importa o modo, ela está cometendo um crime que implica a violação do direito autoral. Porém, “não vale a pena processar cada internauta que baixa arquivos sonoros”, afirma o advogado Denis Borges Barbosa. “Seria impossível e inviável economicamente” (Fontoura, 2000).

Apesar disso, alguns artistas não se sentem afetados diretamente pela livre distribuição de música digital. Segundo eles, quem tem o verdadeiro prejuízo são as gravadoras e, em segundo plano, os autores das músicas. Os próprios artistas consideram muito baixo o valor pago normalmente pelo direito autoral (Braga, 2000).

Para o cantor e compositor Leo Jaime, as poucas brechas que aparecem são combatidas. “Esse mercado de cinco empresas vem dominando há tempos e engolindo todas as independentes que aparecem com possibilidades” (Fontoura, 2000).

E se para os já consagrados não há problemas, para as bandas em início de carreira, só há vantagens com a música digital. Elas vêem essa confusão virtual como uma coisa boa: a fácil distribuição de suas músicas é totalmente positiva, já que não há ligação com gravadoras e a divulgação é o mais importante. “Para quem não quer gravadora e quer vender suas canções é um canal ideal”, afirma o músico Paulinho Moska (Fontoura, 2000).

A questão da instantaneidade de resposta obtida através da música digital é levantada também como um dos grandes trunfos para o artista. Na opinião do músico norte-americano Thomas Dolby,

na gravação de CDs, CD-ROMs e outros tipos de produtos físicos, você se envolve num processo dispendioso que dura no mínimo um ano, para preencher até 50 megabytes de conteúdo sem saber se alguém irá se interessar por esse produto. Estando on-line, você pode produzir uma nova obra, disponibilizá-la na rede e obter retorno rapidamente do seu público. Se você estiver errado, você pode fazer uma contravolta (tradução nossa) (Haring, 2000, p.81).

Outros artistas foram além. O Limp Biskit chegou a estimular os fãs a baixarem as suas músicas pelo *Napster*. Em troca, a banda teve sua turnê patrocinada pela empresa. O grupo de rock californiano Offspring divulgou no site oficial vários produtos relacionados ao *Napster*, como camisas, bonés, chaveiros, etc. “O Offspring vê na tecnologia MP3 um ótimo artifício de promoção de músicas e prevê melhora no relacionamento entre os fãs e as bandas”, diz o vocalista do grupo, Dexter Holland. (Braga, 2000).

Esses exemplos são interessantes, pois mostram que os próprios artistas podem favorecer a proliferação da música digital, ao estimularem seus fãs (e, nesse caso, o endosso ao *Napster* é altamente significativo) a fazerem uso do processo de distribuição de música *on-line*.

Do outro lado, existem aqueles que são declaradamente contra o processo. O Metallica, por exemplo, protagonizou um dos episódios mais comentados e criticados, não só no meio musical, mas em toda a rede. A banda conseguiu na justiça fazer com que todos os internautas que “baixassem” suas músicas pelo *Napster* fossem banidos. Logo em seguida, vieram o *rapper* Dr. Dre, Trent Reznor (da banda Nine Inch Nails), entre outros. Em junho de 2000, Madonna também juntou-se ao processo contra o

*software*. A decisão partiu em razão do novo *single* da cantora “Music” ter sido encontrado no programa, com grande número de *downloads* antes mesmo de ser lançado oficialmente pela gravadora (Braga, 2000).

Para Neal, Hammond e Pawley (1999), os artistas nunca puderam sobreviver sem uma gravadora que se prontificasse a promovê-los, além de proteger suas finanças, prensar os CDs, criar os seus *web-sites*, etc. É provável que, no futuro, as empresas de gravação tenham que se reposicionar quanto a sua relação junto aos artistas.

Existe agora a possibilidade que algum grande artista possa ir diretamente à Internet e venda CDs ou distribua sua música pela rede, particularmente quando essa prática está de acordo com sua imagem. Artistas menores também podem disponibilizar na *web* seus trabalhos para conhecimento das pessoas. Porém, um mecanismo para filtrar a vasta quantidade de música disponível na Internet ainda se dá por necessário, pois uma infinidade de títulos na rede poderia provocar um efeito-barreira ao consumidor, que não iria ter tempo nem inclinação para procurar, por ele mesmo, músicas que agradassem seus ouvidos dentro dessa infinita quantidade de opções (Neal, Hammond e Pawley, 1999).

Segundo Shirky (2001), aí reside uma oportunidade para as gravadoras. As empresas que tiverem a coragem de focar no desenvolvimento de talentos, ao invés de distribuir produtos, poderão sair na frente, dentro desse novo cenário trazido pela proliferação da música digital. Segundo o autor, “com Napster ou sem Napster, a indústria terá eventualmente que se ajustar às novas realidades” (tradução nossa) (Shirky, 2001, p.143).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Especificação do problema**

A presente pesquisa vem determinar até que ponto a proliferação da música digital, impulsionada pelo desenvolvimento crescente da Internet, alterou as estratégias

de marketing vigentes nas empresas fonográficas 1, 2 e 3, verificando as decisões estratégicas que foram tomados em função dessa mudança ambiental.<sup>12</sup>

### **3.1.1 Perguntas de pesquisa**

1. Quais são as principais forças ambientais que estão impactando o setor fonográfico nacional no momento, na visão das empresas 1, 2 e 3?
2. Como se efetua o processo de planejamento e implementação de estratégias de marketing das empresas 1, 2 e 3?
3. Como se efetua o processo de segmentação de mercado e posicionamento das empresas 1, 2 e 3, e que mudanças foram observadas em função da proliferação da música digital?
4. Como se efetua o desenvolvimento do composto de marketing das empresas 1, 2 e 3, e quais componentes foram mais afetados, e de que forma, pela proliferação da música digital?

### **3.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas**

Música digital

---

<sup>12</sup> Para identificação das empresas entrevistadas, adotamos a nomenclatura fictícia 1, 2 e 3, de forma a proteger a identidade dos participantes. O critério para a nomeação das mesmas foi a ordem em que foram visitadas para a realização das entrevistas.



DC: Termo genérico que envolve os processos de armazenamento, reprodução e distribuição de música, na sua forma virtual, pela rede internacional de computadores (Internet).

#### Proliferação da música digital

DC: Estágio generalizado de adoção por parte do consumidor da inovação representada pela música digital em suas diversas manifestações.

DO: Esta variável é identificada através da frequência de acesso, por parte do consumidor, aos *sites* que oferecem possibilidade de reprodução e distribuição de música, sendo essa informação obtida em fontes secundárias, como publicações específicas da área e pesquisas já realizadas sobre o tema.

#### Análise ambiental

DC: O processo de identificação e compreensão das oportunidades e ameaças emergente criadas por forças fora do âmbito dos concorrentes e dos mercados imediatos de uma organização, que envolvem as dimensões demográfica, tecnológica, governamental, cultural e econômica (Aaker, 2001).

DO: Esta variável é identificada considerando as dimensões envolvidas – demográfica, tecnológica, governamental, cultural e econômica. Os dados referentes à mesma são obtidos através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

#### Estratégia de marketing

DC: “Um programa geral da empresa para selecionar um mercado-alvo específico e satisfazer os seus consumidores através de um cuidadoso equilíbrio dos elementos do composto de marketing – produto, preço, distribuição e promoção, que representam subconjuntos da estratégia geral de marketing” (Boone & Kurtz, 1998, p. 123).

DO: Esta variável é verificada em seus níveis macro e específico, enfatizando, neste último caso, as suas partes mais importantes: segmentação de mercado e posicionamento; e desenvolvimento do composto de marketing. Os dados referentes a esta variável são obtidos através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

#### Segmentação de mercado

DC: “O processo de dividir o mercado em grupos de consumidores, com necessidades, características ou comportamentos diferentes, que exijam produtos ou compostos de marketing distintos” (Kotler e Armstrong, 1999, p.516)

DO: Esta variável é identificada através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

#### Posicionamento

DC: As ações empreendidas pela empresa para que os consumidores-alvo vejam o produto de forma clara, distinta e desejável com relação aos produtos concorrentes (Kotler e Armstrong, 1999).

DO: Esta variável é identificada através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

#### Composto (ou mix) de marketing

DC: São os meios pelos quais a empresa traduz sua estratégia de uma declaração de intenção em um esforço no mercado. Cada um dos seus elementos deve ser concebido de forma a somar-se ao posicionamento exigido (Hooley & Saunders, 1996)

DO: Esta variável é verificada, tomando como unidades de análise, cada elemento integrante do mix: produto, preço, distribuição e composto promocional. Os dados referentes a esta variável são obtidos através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

### Produto

DC: “Qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade” (Kotler e Armstrong, 1999, p.190)

DO: Esta variável é identificada através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

### Preço

DC: “Quantia cobrada por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios proporcionados pela posse ou uso de um produto ou serviço” (Kotler e Armstrong, 1999, p.515).

DO: Esta variável é identificada através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

## Distribuição

DC: Todas as atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível ao mercado-alvo (Kotler, 1999).

DO: Esta variável é identificada através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

## Composto promocional

DC: Atividades que incluem propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas, promovidas com o objetivo de informar o mercado-alvo, persuadi-lo ou lembrá-lo da disponibilidade e dos benefícios do produto (Kotler, 1999).

DO: Esta variável é identificada através de análise documental e de entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto aos dirigentes responsáveis pela elaboração e implementação do marketing estratégico.

### **3.2 Delimitação e *Design* da Pesquisa**

#### **3.2.1 Delineamento de Pesquisa**

O delineamento da presente pesquisa é do tipo estudo de casos múltiplos, se configurando como um estudo com perspectiva seccional e avaliação longitudinal de análise, pois a observação do processo de desenvolvimento de estratégias de marketing nas empresas pesquisadas ocorre ao longo do tempo, antes e após o advento da música digital.

A escolha por um estudo de casos múltiplos se dá em razão da replicabilidade. Ao se estudar as empresas mais representativas do setor, os resultados do estudo podem representar fortes indicativos do que acontece com o segmento fonográfico de

uma forma geral. A forte concentração de mercado presente no setor fonográfico possibilita que o estudo de casos múltiplos seja um procedimento confiável, não necessitando de intervenções estatísticas.

Como não se trata de um estudo comparativo, a intenção é a de se formar uma teoria única a respeito dos procedimentos ligados à determinação de estratégias de marketing das empresas do setor fonográfico nacional e a influência de um fator tecnológico (no caso, a música digital) neste processo. Ainda assim, as divergências significativas que forem encontradas entre as empresas estudadas serão relatadas.

Devemos ter em mente que, apesar de estarmos trabalhando com uma amostra constituída por empresas com basicamente o mesmo perfil, a dificuldade de se generalizar de um caso para outro é sempre um fator determinante. Segundo Yin (1987), a generalização é o grande desafio de um estudo de casos, e nenhum conjunto de casos, por mais representativo que seja, estará livre desse tipo de problema.

Pode-se dizer que esta pesquisa é de natureza exploratória, pois o estudo do fenômeno da música digital, bem como o da própria Internet é ainda insipiente no meio acadêmico. Além disso, a pesquisa propõe um mapeamento do marketing estratégico do setor fonográfico nacional, tema que, até o presente momento, não recebeu um tratamento acadêmico significativo no país.

Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa proposto, por isso é apropriada para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são geralmente pequenos ou inexistentes.

Mesmo tendo uma natureza exploratória, podemos caracterizar o procedimento metodológico da pesquisa como do tipo descritivo-qualitativo.

A pesquisa descritiva busca conhecer a realidade sem nela interferir. O pesquisador está interessado em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Segundo Triviños (1995, p.110), o estudo descritivo almeja um conhecimento mais profundo sobre determinado fenômeno, e por esta razão, “pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Além disso, a análise descritiva pode discriminar as partes de fenômenos em categorias, condições, situações ou outros, e é útil quando se pretende descrever as características destes fenômenos com base em dados protocolares e ideográficos (Trujillo Ferrari, 1982).

O nível de análise deste estudo é o organizacional e a unidade de análise é o grupo de executivos responsável pela formulação e implementação do marketing estratégico das empresas estudadas.

### **3.2.2 População e Amostragem**

As empresas selecionadas para o estudo fazem parte do grupo conhecido como as *majors* do setor fonográfico – *Universal Music, Sony Music, EMI, BMG e Warner Music*<sup>13</sup>, que juntas, representam atualmente 76% do mercado nacional de discos (ABPD, 2002).

A intenção inicial era de se fazer um censo com as cinco empresas, a fim de obter uma amostra expressiva do mercado fonográfico nacional. Contudo, somente três destas empresas nos forneceram acesso para a realização da pesquisa. Mesmo assim, devemos ressaltar que estas três empresas somam juntas mais de 50% de participação de mercado (ABPD, 2002), fazendo com que este grupo seja representativo dentro do setor, e garantindo riqueza das informações obtidas.

### **3.2.3 Coleta e Tratamento dos Dados**

Os dados da pesquisa foram coletados através de:

- Fontes primárias

Foram realizadas entrevistas em profundidade semi-estruturadas com as pessoas envolvidas na formulação e na implementação de estratégias de marketing das empresas (um profissional para cada empresa, com exceção de uma empresa que sugeriu a divisão entre dois profissionais, conforme os temas tratados na pesquisa).

Houve flexibilidade no sentido de que novas informações não previstas no roteiro puderam ser aproveitadas pelo entrevistador conforme o andamento das entrevistas.

- Fontes secundárias

A pesquisa se utilizou de análise documental basicamente no nível interno às organizações, como relatórios de venda, listas de preços e material promocional, como complemento às informações obtidas nas entrevistas.

### Tratamento dos dados

Os dados primários receberam tratamento através da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979),

é um conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1979, p. 42).

O tratamento dos dados secundários se deu na forma de análise documental, que pode ser caracterizada como “uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados” (Bardin, 1979, p. 182).

---

<sup>13</sup> A análise descritiva das principais empresas do setor fonográfico encontram-se no item 2.4.4.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste tópico, descreveremos os resultados obtidos com a pesquisa, tentando responder as perguntas inicialmente traçadas, com base, prioritariamente, nas informações cedidas nas entrevistas pelos respondentes – dirigentes responsáveis pela formulação e implementação do marketing estratégico das principais gravadoras instaladas no país.

A estruturação do capítulo foi feita conforme os assuntos tratados nas entrevistas. Após uma análise inicial da visão das empresas sobre o macro ambiente que envolve o setor fonográfico, e uma abordagem sobre os aspectos referentes à determinação de estilos, artistas e selos, iremos descrever como se verifica o processo de marketing estratégico no setor, identificando como a inovação tecnológica representada pela Internet está sendo incorporada a estas mesmas estratégias, em seus diferentes níveis. O impacto da música digital é avaliado tanto sob a ótica da reação das empresas a este fenômeno – que medidas na área de marketing estão sendo tomadas para evitar a perda do mercado em função desta nova modalidade de consumo – quanto sob o ponto de vista de uma possível assimilação da música digital como parte integrante das estratégias da indústria.

Após isso, sintetizamos o posicionamento das empresas do setor fonográfico de uma forma geral diante do contexto ambiental trazido pelo advento da Internet e da música digital (destacando se esta é encarada como uma ameaça ou um aliado) e, por fim, apresentamos os planos futuros das empresas no que diz respeito ao uso da música digital como parte integrante de seus modelos de negócios.

Devemos ressaltar que, por termos adotado o procedimento de se utilizar entrevistas semi-estruturadas, o nível de abertura das respostas variaram de acordo com a empresa e o profissional entrevistado. Procuramos delimitar ao máximo a quantidade e o tipo de informações a serem coletadas nas empresas, porém, em função da própria flexibilidade característica desta metodologia, tivemos acesso a mais informações em determinadas empresas do que em outras.



Esclarecemos que os trechos transcritos das entrevistas sofreram correção gramatical quando necessário, porém sem alteração no conteúdo da mensagem. Algumas inserções também foram feitas no sentido de corrigir eventuais omissões ou esclarecer termos dúbios.

#### **4.1 Análise ambiental**

O ambiente que envolve o setor fonográfico é marcado principalmente por duas forças, segundo as empresas pesquisadas: a pirataria (cópias ilegais dos produtos físicos) e a Internet (considerada “pirataria virtual”, quando referindo-se ao processo de distribuição gratuita de música no formato digital). A primeira, no entanto, é tida como mais séria e se tornou alvo de maior preocupação por parte dos executivos da indústria fonográfica.

Citada com unanimidade pelas empresas (e de forma espontânea) quando indagadas abertamente sobre forças ambientais, a pirataria de CDs (que, conforme visto no item 2.4.4, atinge hoje o alarmante índice de 50% do mercado fonográfico nacional) é encarada como o fator mais ameaçador para os seus negócios.

Segundo as empresas, o encolhimento que o mercado sofreu em relação a 2000 se deu em função, principalmente, do aumento da pirataria, e até agora, não se verificou nenhuma atuação sólida por parte do governo ou de órgãos legisladores em relação ao combate à esta prática.

A disseminação da pirataria chegou a tal ponto que alguns títulos ainda não lançados oficialmente pelas gravadoras podem ser encontrados antecipadamente por meio de vendedores ambulantes a um preço bem inferior. O depoimento da empresa 1 ressalta este fato:

ontem mesmo, eu estava andando na rua e havia uma banca vendendo CDs, 3 por 10 [três CDs por dez reais], e tinha discos que a gente lançou esse mês. Às vezes, até sai antes. O cara consegue pegar na fábrica, ou no estoque...alguém é subornado ou alguém é conivente, e...às vezes [o CD] vai parar na rua antes...

Acusadas frequentemente de venderem CDs a preços muito altos, as gravadoras se defendem, apontando os vários custos envolvidos na fabricação do produto (direitos

autorais, marketing, impostos, etc.) que tornam praticamente inviável uma redução do preço aos níveis praticados no mercado pirata (onde os custos são praticamente nulos). Sendo assim, o preço médio de um CD oficial está em torno de 28 reais, enquanto que um pirata similar é vendido, em média, a 5 reais (praticamente um quinto do valor). Considerando o baixo poder aquisitivo da grande maioria da população brasileira e a grande disponibilidade de títulos no mercado pirata, o crescimento da pirataria no país foi uma consequência inevitável. Segundo a empresa 1:

não tem como competir [com a pirataria]. Não tem preço que desestimule isso...a gente é muito criticado...os CDs têm um preço alto, coisa e tal...mas contra isso não tem como...não existe um preço que a gente possa colocar para compensar nossos custos e ser próximo a esse preço...[do CD pirata] não dá...vai ser o triplo, no mínimo.

Para a empresa 2, a pirataria representa um problema tão sério que faz com que a própria indústria de música nacional se encontre ameaçada. A empresa declara que existe um sério risco da produção musical no país não mais existir em função de uma iminente diminuição de investimento por parte das gravadoras motivadas pela disseminação crescente da pirataria. Conforme este depoimento,

com a pirataria, você não consegue vender discos, então você tem menos dinheiro para investir na música brasileira... a pirataria vai acabar com a música brasileira (...) Para gravar um disco hoje no Brasil, você precisa de um orçamento entre 200 e 300 mil reais. Para lançar um disco internacional, você não precisa de nada...já vem tudo pronto lá de fora. Pode sobrar só o internacional então...

A Internet (como veículo de distribuição digital de música) também é citada por todas as empresas como um fator ambiental incidente no setor fonográfico, mas não é encarada como algo muito preocupante para o mercado brasileiro no momento atual.<sup>14</sup> As estatísticas que os próprios profissionais entrevistados têm acesso comprovam a influência deste fator como motivador de reduções significativas na compra de CDs por parte dos consumidores, principalmente no que diz respeito ao processo de “baixar” músicas na rede, e depois gravá-las num CD. O fenômeno, porém, é retratado quase sempre se referindo a mercados estrangeiros. A Internet, como uma nova tecnologia que atinge, por enquanto, um percentual pouco expressivo da população brasileira, é

encarada como um fator que pode afetar os negócios do setor, mas num momento futuro. O depoimento da empresa 3 reforça este fato:

(...) na Alemanha, por exemplo, as vendas do mercado fonográfico caíram em 17% devido, principalmente, à Internet (...) Lá, como em qualquer país desenvolvido, a grande maioria das pessoas tem um gravador de CD... isso afeta muito lá. Aqui, hoje em dia, ainda não é nada muito grande.

Não há uma unanimidade quanto aos demais fatores que estão impactando o setor fonográfico no momento atual. A empresa 1 cita a estrutura insuficiente de lojas como um fator que interfere nos negócios do setor. Segundo a empresa, até como consequência da proliferação da pirataria, há uma restrição do número de lojas especializadas no país, gerando um enorme mercado potencial para estilos musicais pouco difundidos, como música clássica ou rock progressivo (muitas vezes os apreciadores de tais estilos nem vão às lojas comuns pois sabem que não encontrarão os discos que desejam, e acabam tendo que importar os produtos). Segundo este depoimento,

(...) a gente tem uma carência de lojas no Brasil. É um fator de mercado importante. Existem muitas lojas pequenas, que aparecem e desaparecem...e são muito populares...então a gente tem dificuldade de redistribuição para classe A-B, de produtos mais específicos. Se você quer comprar um disco de rock internacional de qualidade, você às vezes não encontra porque não tem loja que venda (...) Não temos pesquisa para fundamentar isso, mas com certeza o mercado é muito maior do que aquele que é suprido pela redistribuição.

Já a empresa 2 cita outros fatores de natureza cultural como relevantes para o andamento dos negócios no setor fonográfico. Para esta empresa, o fato de não ter havido no último ano uma renovação dos movimentos musicais representou um entrave para o desenvolvimento do mercado. Conforme este depoimento,

todo ano, você vinha com um movimento musical diferente, independente de você gostar ou não do movimento...mas você tinha o axé, teve aquela onda do sertanejo, que veio um atrás do outro...depois teve o forró, teve o *funk*... Agora você não teve um novo movimento musical pesado, grande, que as gravadoras se focassem...trabalhassem todas naquela linha.

---

<sup>14</sup> Não haviam sido formuladas, neste primeiro momento, perguntas tratando diretamente do impacto da Internet nas estratégias das empresas. Todas as citações referindo-se à Internet foram feitas de forma espontânea.

Um outro fator ambiental importante para esta mesma empresa são as novas opções de lazer, representadas por: telefone celular, TV a cabo, *videogames*, *shopping-centers* temáticos para lazer, etc. Segundo a empresa 2, estas opções concorrem com a música (representada, no caso, pela compra do CD) como opção para satisfação da mesma necessidade de entretenimento por parte do consumidor.

A empresa 3 não citou outro fator ambiental, fora a pirataria e a Internet.

Quanto às tendências a nível tecnológico que poderiam afetar o setor, há um pensamento unânime em relação à Internet, primeiro como novo canal de distribuição, através do *e-commerce*, que vem apresentando crescimento contínuo; segundo como parte de um modelo de negócios futuro para as empresas de gravação fonográfica, após solucionadas as questões referentes à preservação dos direitos autorais no processo de distribuição digital de música.

Todas as empresas defendem que uma vez alcançada uma tecnologia capaz de bloquear o acesso gratuito a fonogramas de propriedade das mesmas, a tendência é que haja a venda *on-line* desses fonogramas, com a Internet representando, desta forma, uma poderosa ferramenta geradora de negócios para a gravadora. O depoimento da empresa 3 confirma esta análise:

a gente vai ter que trabalhar muito com a Internet. O *Napster* vai virar uma coisa legal, eu acredito que a pessoa vai comprar a música que ela quer, o sucesso que ela quer, e aí sim ela vai poder gravar o CD, depois de ter pago por essa música. Vai acabar a distribuição ilegal...essa distribuição gratuita, já que hoje você consegue baixar qualquer música gratuitamente.... Isso é uma coisa que mais para frente vai acontecer.

A nível governamental, espera-se uma maior mobilização do governo no combate à pirataria. Esta tendência foi citada pelas empresas 1 e 2.

A nível cultural, a empresa 2 cita novamente a questão dos movimentos musicais. Espera-se que surja um novo movimento que possa ser trabalhado e estimulado pela indústria e com isso, haja um novo “boom” para o setor.

Não foram feitas observações relevantes quanto aos níveis econômico e demográfico por parte de nenhuma das empresas entrevistadas.

## 4.2 Artistas, estilos e selos<sup>15</sup>

Todo o trabalho envolvido na escolha de artistas e repertório dentro das empresas do setor fonográfico se dá pelo departamento artístico ou de A&R (artistas e repertório), geralmente composto de um profissional para cada selo da empresa.

O departamento de A&R é o responsável, portanto, por buscar talentos no mercado e na concorrência, além de apostar e investir em novos estilos musicais para futura contratação. Por isso é considerado o “coração” de uma gravadora. Os profissionais de A&R são encarregados de escutar todo o material que chega à empresa (como os “CD-demos” - gravações de demonstração de uma banda ou artista), e ir a diferentes localidades do país com o objetivo de explorar o cenário musical de cada região, e no fim, selecionar o produto que se encaixa basicamente no que o mercado está pedindo no momento. Conforme ressalta a empresa 3,

eles [profissionais de A&R] geralmente recebem o CD e escutam duas ou três músicas, decidem se vale a pena ir para frente (...) Eles analisam o mercado, o que está acontecendo.... e recebem muita coisa (...) Então eles escutam, e vêem aonde o mercado está carente.... O [cita o profissional de A&R da empresa] veio falar, por exemplo, ‘a gente está precisando de uma banda *pop-teen* porque a gente sabe que o mercado está precisando disso’ (...) No caso do [cita um artista da empresa], ele [o profissional de A&R] viu que estava rolando um certo comentário sobre o *funk*, aqueles bailes viviam cheios... então resolveu lançar o CD, e chegou na hora no mercado... na hora que o mercado estava borbulhando... e acabou vendendo cem mil cópias.

O processo que envolve a seleção de um artista, portanto, pode se originar no mercado. Isto é, a empresa identifica uma tendência musical e seleciona um produto que vai de encontro a esta tendência. Mas também, pode se dar o inverso. A gravadora pode apostar em determinado estilo inovador (que ainda não se disseminou no mercado) e guiar o mercado para o mesmo. Os dois cenários acontecem (o artista guiando o mercado ou o mercado guiando o artista) na opinião das três empresas ouvidas.

Segundo a empresa 2, antigamente era mais fácil encontrar exemplos deste segundo tipo de situação, isto é, a empresa investindo em determinado artista que

---

<sup>15</sup> Embora esse assunto não tivesse sido concebido originalmente como um capítulo isolado, decidimos por incorporá-lo à estrutura do trabalho, devido à relevância do tema, detectada no decorrer do processo de entrevista.

acredita em função do seu talento ou da criatividade e inovação musical envolvidos no seu trabalho. Porém, hoje em dia o mercado está mais dinâmico e a indústria não consegue mais trabalhar sempre dessa forma, pois o risco envolvido é maior neste caso.

As empresas, de uma forma geral, trabalham com um número mais representativo de artistas internacionais, o que é compreensível, pois sendo empresas multinacionais, existe uma gama enorme de artistas dos mais diversos países, representando inúmeros lançamentos internacionais, numa proporção da ordem de 70% contra 30% dos lançamentos nacionais. Esta proporção, no entanto, se inverte quando se trata de representatividade em vendas. Os produtos nacionais vendem mais do que os internacionais nesta mesma grandeza. Conforme visto no item 2.4.4, o Brasil é um dos poucos países do mundo que consome mais música local do que estrangeira.

Todas as empresas pesquisadas declararam que trabalham com artistas de todos os estilos musicais, o que parece ser uma tendência entre as gravadoras *majors*. A especialização por um determinado estilo, segundo informações dadas pelas empresas, é uma característica encontrada somente em selos menores (gravadoras especializadas em música *gospel* ou música regional, por exemplo).

Uma certa prioridade quanto aos estilos trabalhados nas empresas, no entanto, foi observada: a empresa 2 citou uma retomada forte da MPB em relançamentos de catálogo (a gravadora está estudando o relançamento de vários títulos que possui em catálogo, todos de artistas da MPB). Já a empresa 3 se diz possuidora do maior *cast* de pop-rock nacional (cita vários exemplos de artistas do estilo) e pretende dar continuidade ao investimento mais forte nesse estilo.

Nenhuma empresa admitiu uma diferenciação rígida entre os selos que possui (no mercado nacional), conforme os estilos musicais dos artistas ligados a cada um deles. Na verdade, a divisão conforme os selos se dá de forma puramente “burocrática”. A empresa 2 cita que alguns dos seus artistas chegaram a escolher determinado selo porque achavam o seu nome mais simpático (!) Já a nível internacional, é verificada uma segmentação maior conforme os selos (que são muito mais numerosos).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Como o foco deste trabalho recai no mercado fonográfico nacional, não levantamos maiores detalhes quanto a aspectos ligados ao modelo internacional.

O depoimento da empresa 1 confirma que a divisão pelos selos não é um fator representativo:

no selo “A” você tem grupos de pagode, no selo “B” você tem grupos de pagode.<sup>17</sup> Você tem artistas que são pop-rock nos dois....não existe uma segmentação....e a gravadora está em todos os segmentos musicais...vai do sertanejo ao clássico...passa por tudo que é segmento... Desde que exista mercado, a gente está lá.

As empresas declararam poder haver uma mínima diferenciação entre os selos, mas que isso não é fruto de nenhum planejamento estratégico. É sim uma escolha puramente arbitrária que divide o *cast* da gravadora em um grupo “mais chique” e outro “mais popular”, por exemplo.

Na verdade, todas as empresas concordam que a divisão por selos é insignificante considerando o impacto no processo de escolha do produto pelo consumidor. Segundo a opinião dos entrevistados, este não irá decidir por sua compra com base no selo ou na gravadora, e sim, única e exclusivamente em função do artista (e sua obra). Este fato faz com que, para esta indústria, ao contrário das demais, o lado institucional não seja um fator preponderante dentro do seu pensamento estratégico. Conforme o depoimento da empresa 2,

o institucional não quer dizer nada. A pessoa que compra um CD não faz nem idéia do selo, e não se interessa também. Então, quer dizer... o cara está comprando hoje um artista que foi da Universal há 5 anos atrás, da Sony há 20 anos atrás e hoje está na BMG. O cara não quer saber mesmo... ele se interessa é pelo artista.

Devemos ressaltar que os selos analisados referem-se ao *cast* atual das gravadoras. Existem selos especiais para os lançamentos exclusivamente de catálogos (artistas que não estão gravando mais ou que estão em outra gravadora), fazendo parte do departamento chamado de “marketing especial” (processo verificado nas 3 empresas). São produtos que não recebem muito investimento promocional, pois não são considerados muito rentáveis. Esse tipo de lançamento é tido pelas empresas como um “trabalho cultural”, pois o retorno comercial é mínimo.

#### 4.3 Estruturação do marketing estratégico

---

<sup>17</sup> Os selos são nomeados de forma fictícia, da mesma forma que ocorre com as empresas.

As atividades identificadas como sendo de responsabilidade do departamento de marketing das empresas do setor fonográfico são aquelas basicamente posteriores ao processo de seleção de artistas e repertório, se concentrando nos aspectos promocionais, referentes à divulgação de um lançamento musical (com exceção dos produtos especiais – coletâneas e compilações, onde o produto é criado e trabalhado pelo departamento de marketing especial). O depoimento da empresa 2 ressalta esta peculiaridade do setor:

o *marketing-mix*, da forma que você conhece, não existe na indústria fonográfica. O marketing na indústria fonográfica funciona para motivar o seu consumidor a ir na loja e comprar o produto (...) O marketing tem a função, praticamente falando, de tirar o produto da loja.

Quanto à estrutura organizacional, o departamento de marketing é subdividido, conforme observado em todas as empresas estudadas, nas áreas internacional e nacional, existindo apenas um profissional – diretor de marketing – com visão global sobre os dois mercados.

A gerência de marketing internacional cuida dos selos internacionais trabalhados pela empresa, com os respectivos lançamentos e campanhas promocionais. O número de profissionais envolvidos neste departamento varia conforme a divisão dos selos feita pela empresa. Se a empresa divide o *cast* internacional em dois selos, por exemplo, dois profissionais (*label managers*) são responsáveis por cada um deles (sempre subordinados a um gerente – gerente de marketing internacional – que tem uma responsabilidade geral sobre todos os selos e lançamentos internacionais).

As atividades de marketing relacionadas a este setor são feitas, geralmente, tendo como base o que já foi desenvolvido no exterior. A música de trabalho, por exemplo, já foi escolhida e já foi promovida no mercado externo, pelos profissionais locais (já foi feito um *video-clip*, quando é o caso; já existem notícias sobre a execução da música nas rádios, a colocação nas paradas de sucessos, etc.). Sendo assim, existe basicamente com um trabalho de adaptação para o mercado interno. Segundo o depoimento da empresa 2,

---



o marketing internacional trabalha com produtos que já foram gravados e prospectados lá fora. O seu poder de decisão é totalmente diferente do departamento nacional, que vai pegar uma coisa crua, que tem que ser polida para ser colocada no mercado (...) Os produtos internacionais já têm uma história de marketing por trás deles que é simplesmente adaptada para o nosso mercado.

A gerência de marketing nacional cuida de todos os produtos locais. Todas as atividades promocionais ligadas a um lançamento nacional são elaboradas por este departamento, que conta com o apoio de uma assessoria de imprensa, um profissional específico de mídia televisiva, e um profissional de rádio, que coordena o trabalho de vários profissionais regionais – “divulgadores de rádio”- estabelecidos nas principais capitais do país. Estes cuidam das negociações com as rádios locais, e acompanham o artista quando este se apresenta (shows ou programas de TV) na região. Nas localidades em que não há este profissional específico, o representante de vendas executa essa função.

Todo o trabalho realizado para artistas do *cast* nacional da gravadora é planejado e controlado pelo *label manager* do selo em questão (inclusive a determinação de quais as rádios e demais veículos serão utilizados para promover o produto), da mesma forma que acontece com o departamento internacional. O trabalho de cada *label manager* nacional é acompanhado pelo gerente de marketing nacional, com visão geral sobre todos os selos nacionais.

As estratégias de marketing do setor fonográfico são formuladas de forma descentralizada, contando com a participação de vários profissionais no processo, que contribuem com idéias relacionadas aos projetos em discussão. A decisão final, no entanto, fica a cargo do diretor de marketing.

As decisões estratégicas são tomadas normalmente em grupo, através de reuniões regulares (geralmente semanais), com duração de um dia inteiro. Os principais assuntos são discutidos entre os *label managers*, gerentes nacionais e internacionais, e o diretor de marketing, além dos profissionais das áreas de promoção e vendas. Determinadas ações de marketing são realizadas ou não dependendo da verba disponível para cada projeto. O depoimento da empresa 3 confirma o processo:

existem reuniões de marketing semanais feitas com toda a diretoria, departamentos de promoção em TV, rádio, imprensa e vendas, para análise e *follow-up* geral de tudo o que está acontecendo com os produtos da companhia e novos lançamentos. Nestas

reuniões sempre podem surgir novas idéias de ações promocionais que são discutidas e colocadas em prática na medida do possível e conforme disponibilidade de orçamento.

A gerência de marketing especial (ou estratégico, dependendo da nomenclatura utilizada na empresa) é um departamento considerado à parte, que cuida da venda de produtos de catálogo, venda de projetos especiais e compilações com mídia em TV, trabalhando com a totalidade do *cast* da gravadora, além dos artistas que não fazem mais parte do *cast*, porém já gravaram pela empresa em determinado momento. O departamento inclui apenas o diretor de marketing especial e o gerente de marketing especial (também denominado gerente de produtos especiais, dependendo da empresa).

As empresas 2 e 3 contam com um profissional específico de Internet, que cuida da manutenção do *site* da gravadora, e desenvolve ações promocionais diversas, através de parcerias com empresas virtuais.

#### 4.4 Pesquisa de mercado, segmentação e posicionamento

A indústria fonográfica como um todo não se utiliza de instrumentos de pesquisa de mercado para conhecimento e acompanhamento dos consumidores de seus produtos. A determinação do público-alvo para um lançamento musical se dá basicamente pelo *feeling* dos responsáveis pelo marketing do produto, sem que haja qualquer tipo de estudo sistemático e preciso para esse fim. Conforme menciona a empresa 2,

a indústria não trabalha com isso. O setor fonográfico é um dos poucos que não conhece o consumidor. Você cria o produto e o coloca na rua, e você acha (!) que quem consome [cita um artista da empresa] tem entre 10 e 14 anos, você acha (!) que o fã do [cita outro artista da empresa] é *gay*, você acha (!)...você trabalha dessa forma.

A empresa 1 confirma a situação, atribuindo à relação custo-benefício dos estudos de mercado o principal motivo para a não utilização dos mesmos:

essa indústria de uma maneira geral é muito guiada pelo *feeling*. Ela não tem pesquisa de mercado... Eventualmente a ABPD faz alguma campanha institucional contra a pirataria... Mas não é um mercado que possa se dar ao luxo de fazer pesquisa porque... é muito caro isso...para o risco envolvido no nosso negócio.

Segundo a empresa 2, a indústria fonográfica está amadurecendo e se profissionalizando no Brasil, processo iniciado de três a quatro anos atrás. Isso está se dando em função da crise que atravessa o setor, que está obrigando as empresas a prestarem mais atenção aos fatores de mercado, como a correta identificação de consumidores e concorrentes. Conforme este depoimento,

(...) o que acontece com a indústria é o mesmo que acontece com o casamento ou qualquer tipo de relação. Quando tudo está lindo e maravilhoso, você não vê os problemas... Quando a indústria era a indústria do milhão, tudo vendia um milhão... você não se preocupava em gastar muito em marketing, e se aquela ferramenta deu ou não deu certo...você não prestava muita atenção nesses detalhes: quem é o seu consumidor, quem comprou o seu disco....você está vendendo um milhão, não está preocupado com isso...

As únicas pesquisas que as gravadoras têm acesso são as realizadas no mercado externo (uma vez que estamos tratando de empresas multinacionais). Geralmente, a empresa *holding* envia uma série de estudos sobre variados temas (como títulos para DVDs, vendas pela Internet, etc). Há também os estudos feitos por instituições como a ABPD, Crowley e NOPEN (que fazem o controle da execução de músicas em rádio a nível nacional). São empresas que possuem dados estatísticos sobre o mercado fonográfico de uma forma geral.

A empresa 2 cita estar planejando para o próximo ano um trabalho no sentido de se tentar fazer um mapeamento mais detalhado do consumidor. Para isso, irá começar a encartar nos CDs de séries questionários visando estabelecer um perfil do consumidor de cada artista.

Não há um esforço bem definido, por parte das empresas, para posicionamento e diferenciação dos vários produtos e linhas de produtos oferecidos ao mercado (até como decorrência da falta de investimento em pesquisa e a não identificação precisa do consumidor). O que se dá é uma análise do perfil do público dos veículos utilizados para promoção do produto (incluindo as aparições do artista em programas de TV, e principalmente a execução da música de trabalho em rádios) para adequação com o público empiricamente traçado para determinado artista ou lançamento (em função do estilo musical do mesmo). O depoimento da empresa 3 endossa o raciocínio:

a gente tem um modelo que é seguido basicamente em todos os lançamentos...todo CD é enquadrado dentro de determinado estilo, que irá atingir determinado público...tipo o estilo pop-rock, que chega a uma segmentação mais jovem...a gente então prepara essa música para tocar numa rádio de público jovem, não nas rádios adultas...a própria escolha do repertório já leva isso em consideração.

Segundo a empresa 1, quando se trata de artista, o processo é diferente em relação a um outro bem de consumo qualquer. Para esta empresa, o artista já possui um posicionamento próprio, que é o resultado da sua própria carreira. A intervenção do departamento de marketing da gravadora seria maior, portanto, nos produtos de catálogo, como as coletâneas de determinado estilo, que são elaborados para fins específicos. Conforme este depoimento,

no catálogo a gente efetivamente cria um produto. Então a gente está imaginando... bom, vamos criar um produto para o dia das mães, vamos criar um produto para o dia dos namorados...vamos criar uma coletânea de *flashback*... Então, para quem a gente vai fazer esse produto? Qual é o objetivo? Quais serão os principais artistas? O que vai puxar? Vai ter uma historinha que será falada para a imprensa? (...) Aí sim, porque a gente está criando o produto. No caso do *cast* não é a mesma coisa, porque você tem o artista lá...ele é quem vai dizer o que ele quer da sua carreira...então é diferente.

As gravadoras começam a aderir prontamente à nova tecnologia representada pela Internet no que diz respeito ao processo de segmentação e posicionamento. As empresas 2 e 3 atualmente trabalham uma base de dados com os seus consumidores na rede. Através dos *sites* próprios, as gravadoras mantêm um banco com mais de 100 mil pessoas cadastradas. A base é segmentada de acordo com sexo, idade, e principalmente o estilo musical preferido. Sendo assim, quando ocorre um lançamento de determinado estilo musical, uma chamada promocional é enviada por *e-mail* para o grupo de consumidores que apreciam esse estilo. Segundo o depoimento da empresa 3,

há uma maior facilidade em se identificar mais detalhadamente as características do público na internet. Através do nosso bando de dados de clientes que se cadastraram em nosso *site*, temos como saber sexo, idade, o que gosta de ouvir, artistas preferidos, etc.

No desenvolvimento de *sites* para artistas das gravadoras, o mesmo modelo é seguido, sendo gerado um banco de dados ainda mais específico (somente os apreciadores daquele determinado artista irão acessar o *site* à procura de informações

diversas sobre o mesmo), levando a empresa a desenvolver ações bem direcionadas, como envio de *e-cards* (cartões eletrônicos), agendas de shows e eventos para divulgação dos CDs, promoções especiais, lançamentos de *chats* (bate-papos) *on-line*, etc.

A empresa 1 declarou que não está utilizando atualmente o marketing digital (no que diz respeito a ações promocionais via base de dados de clientes na Internet), mas acredita que a modalidade representa uma forte tendência no mercado musical e, por isso, começa a cadastrar os seus consumidores para uma atuação mais direcionada no futuro. Para esta empresa,

no momento que você tiver um *database* de 1 milhão de pessoas, divididas por idade, sexo, nome, endereço, telefone, ramo de atuação, tipo de música que gosta... aí você vai ter... de 1 milhão, 150 mil pessoas que adoram o [cita um artista da empresa]. No dia do lançamento do álbum, você vai mandar um *e-mail* para os 150 mil, dizendo: 'hoje é o dia de pedir a música na rádio', 'vamos infernizar', 'amanhã o disco está na loja' (...) Essa é a grande diferença... você consegue falar com a pessoa diretamente.

## 4.5 Composto de marketing

### 4.5.1 Produto

Neste tópico trataremos dos aspectos relacionados à escolha dos produtos físicos que são trabalhados pelas empresas fonográficas (CD, cassete, DVD, etc.) e o desenvolvimento da embalagem (capa e encarte).

Considerando a clara abrangência do conceito de produto, conforme identificado no item 2.2.2.2.3.1, podemos considerar que o produto musical, além dos aspectos físicos, envolve também aspectos não materiais, como: o artista (compositor ou intérprete), a obra musical em si e o fonograma (a obra gravada). Porém, uma vez que identificamos que estas decisões são tomadas por um departamento à parte – o departamento de A&R, resolvemos abordar estes pontos no item 4.2, no qual descrevemos o processo que envolve a determinação de artistas e repertório.

A determinação do formato físico de um produto musical se dá conforme a tecnologia vigente no momento. Atualmente, o *Compact Disc* (CD) é o formato padrão de áudio e todos os lançamentos da indústria se apoiam no mesmo. Nenhuma das empresas estudadas mantém linhas de produção de qualquer outro formato exclusivamente para áudio fora o CD. A produção de discos de vinil foi totalmente encerrada, assim como a de cassetes. Este último formato, no entanto, ainda pode ser encontrado no “mercado pirata”.

As gravadoras não têm uma explicação para o fato de não se utilizar o compacto (*CD-single*) no Brasil. O formato, que tem uma aceitação enorme em países estrangeiros, simplesmente não caiu no gosto da população brasileira (e por isso, as gravadoras deixaram de investir no mesmo).

Os DVDs são lançados se houver alguma cláusula prevista no contrato com o artista. Como este formato ainda é muito recente, e nem sempre esta cláusula existe, pode-se levar em conta o histórico de vendas, tempo de carreira, e o interesse da gravadora ou do artista na realização do projeto. As vendas do formato ainda são mínimas (os lançamentos bem-sucedidos vendem em torno de 10 mil unidades) e o número de títulos já lançados pelas gravadoras no mercado nacional também é considerado pequeno. A empresa 1, por exemplo, tem apenas 10 títulos lançados. O formato ainda é tido como nascente.

Em relação aos outros formatos audiovisuais, os videocassetes, que nunca representaram grandes fontes de renda para as gravadoras, tendem a ter sua produção descontinuada, haja vista a proliferação dos DVDs, de qualidade notavelmente superior (conforme visto no item 2.4.2.2) e preços decrescentes. Das empresas estudadas, a empresa 1 já não produz mais o videocassete, e as outras duas ainda mantêm suas linhas de produção, porém numa escala menor. Quanto ao formato CD-ROM, sua produção é esporádica, se restringindo a projetos especiais.

Duas empresas citaram (espontaneamente) um novo formato, que estaria com previsão de lançamento para o segundo semestre de 2002, e que teria um potencial enorme de ser o substituto do CD no mercado. Este formato é o DVD-áudio, que tem como características principais a maior capacidade de armazenamento em relação ao CD (como acontece com o DVD tradicional) e a qualidade sonora superior (a mesma

qualidade do som do DVD tradicional). Além disso, existe a flexibilidade do formato em poder ser utilizado em um *DVD-player* (sem veiculação de imagens).

O formato de DVD atualmente fica restrito a filmes, documentários, e quando se trata de música, somente apresentações ao vivo, ou coletânea de *video-clips* (o que restringe a sua aplicação nesta área). Com o novo formato, passa existir a possibilidade de se produzir novos trabalhos dos artistas (gravações em estúdios) como substituição aos lançamentos regulares de CD.

Junto ao lançamento do DVD-áudio, está previsto igualmente o lançamento do *DVD-audio-player* (aparelho reprodutor do DVD-áudio) que, como toda inovação tecnológica, deverá ter um custo inicial elevado, devendo chegar ao mercado com um preço entre 5 e 6 mil reais. Com o aparelho, será possível escutar as músicas incluídas no disco, além de detalhes que aparecerão na tela da TV, como letras, informações do artista, etc. (todas as informações que normalmente seriam encontradas no encarte do CD, por exemplo). Enfim, existiria uma série de vantagens do DVD-áudio em relação à mídia antecessora (o CD, no caso).

A elaboração da embalagem do produto é feita procurando-se harmonizar os aspectos (muitas vezes conflitantes) criativo e vendável. O trabalho artístico presente na capa e no encarte do CD (ou outro formato) pode ser desenvolvido internamente pelo departamento de artes gráficas ou através de terceiros (muitas vezes em atendimento a exigências do próprio artista), e passa pela aprovação dos departamentos de A&R, marketing e vendas. A criação da capa é baseada no perfil do disco. O repertório, o estilo musical e o próprio título do produto são fatores determinantes neste processo.

As estratégias de produto envolvendo a assimilação da música digital incluem o desenvolvimento de mecanismos que fazem com que, ao comprar o CD, o consumidor tenha acesso a *links* a “músicas escondidas”, possa baixar *screamsavers*, ou faça parte de um clube, por exemplo. A empresa 2 cita o lançamento de um CD que oferecia ao consumidor um *link* para uma *home-page*, onde teria direito a músicas adicionais, quando acionado um código presente em cada CD (não funcionaria para cópias piratas, portanto). A tendência verificada é a de se agregar valor ao produto básico, para que seja sempre mais atrativa a compra do produto original.

O impacto mais representativo nesta categoria, no entanto, está se verificando como uma forma de reação à disseminação da distribuição gratuita de música. As empresas acabam de lançar no mercado (em uma escala inicial mínima) um novo tipo de CD, protegido contra os serviços de troca gratuita de músicas na Internet. O mecanismo anti-pirataria presente no CD torna difícil, senão impossível, a conversão do áudio do CD em arquivos MP3, tornando impraticável a prospecção do seu conteúdo.

Porém, a nova mídia ainda está sendo observada, e possíveis problemas de ordem tecnológica certamente precisarão ser acertados antes da adesão definitiva ao novo produto. A tecnologia ainda não é 100% perfeita, e, por exemplo, algumas cópias comercializadas tiveram defeitos de fabricação, que fizeram com que o consumidor não conseguisse sequer ouvir o CD na forma tradicional (situação que pode gerar grande e revolta e rejeição ao produto, por parte do consumidor).

#### **4.5.2 Preço**

A determinação do preço de um produto musical envolve a consideração de uma série de fatores. Em primeiro lugar, existe o custo que a empresa teve para produzir o disco (ou o vídeo, se for o caso). Este critério é determinante para a diferenciação dos preços dos produtos. Ao aspectos referentes ao custo de gravação, adiantamento do artista (quando é o caso), despesas de marketing, entre outros, fazem com que determinado produto tenha um custo maior do que outro. O direito artístico, por exemplo, é maior para os artistas consagrados em relação aos de começo de carreira. Segundo informações dadas pelas empresas, a composição do custo médio do CD, de forma geral, é a seguinte:

- Impostos: 18%
- Fabricação: 12%
- Gravação e produção: 12%
- Distribuição: 2%
- Lucro: 15%
- Despesas de marketing: 15%
- Direito autoral (*copyright*): 10%



- Direito artístico (*royalty*): 16%

As empresas admitem que o custo de fabricação de um CD é extremamente baixo. O suporte físico custa apenas R\$1,40 em média. Dessa forma, seriam os demais custos variáveis que contribuem para o preço mais alto que chega ao consumidor final. Os produtos internacionais, por exemplo, têm um custo maior, pois os *royalties* enviados ao exterior são bem mais caros do que os negociados no mercado interno (um artista internacional chega a receber 40% de *royalties* enquanto os nacionais recebem, em média, 16%). Assim, o preço dos CDs de artistas internacionais geralmente chegam às lojas com um preço maior em relação aos nacionais (apesar de terem um investimento em marketing reduzido, pois há somente um trabalho de adaptação para o mercado interno).

O segundo critério para a composição dos preços dos produtos é o parâmetro do mercado. A empresa, neste caso, observa quais os preços praticados por outras gravadoras que atuam no mesmo segmento como referência para a determinação dos preços de seus produtos.

Mesmo não havendo, conforme visto no item 4.4, um estudo sistemático sobre o consumidor de produtos musicais, há uma pequena diferenciação do preço do produto conforme o público que ele deverá atingir (identificado de forma empírica). Quando espera-se que o produto atinja um público mais popular, por exemplo, há um esforço por parte das empresas de que o seu preço não fique muito alto.

Segundo a empresa 1, alguns produtos recebem um preço mais alto por uma questão estratégica. Artistas consagrados internacionalmente, por exemplo, podem receber um preço alto, no intuito de criar um efeito psicológico no consumidor que o faça encarar o produto (ou, no caso, o artista) como de qualidade superior. Esta estratégia segue basicamente o método do *preço de valor percebido* descrito no item 2.2.2.2.3.2. Conforme o depoimento da empresa 1,

no caso do [cita um artista internacional da empresa], por exemplo, no mundo inteiro o preço do seu CD é alto.... ele se posiciona como o melhor da história no seu estilo.. então é um produto caro. Não é uma decisão nossa, interna...é uma decisão internacional...é estratégica.

Para a empresa 2, o preço está intimamente relacionado com o sucesso do artista. Neste caso, produtos de artistas com maior prestígio podem receber um preço mais elevado, que, mesmo assim, uma grande parcela do público irá comprá-los, principalmente nos casos onde há um alto envolvimento emocional entre o consumidor e o artista. Conforme este depoimento,

preço tem a ver com sucesso. Quando o disco é sucesso, está estourado, e você quer, ele pode custar 30 reais, você vai na loja e compra (...) Assim, se você pegar um disco de sucesso e vender a 10, ou a 5, ou a 50, ele vai vender do mesmo jeito... não vai fazer diferença... Quem é fã mesmo, não vai deixar de comprar o produto por causa do preço.

Nos produtos de catálogo (coletâneas ou relançamentos), o investimento em marketing é geralmente menor. Estes produtos, portanto, são vendidos a um preço mais baixo, em função do menor custo envolvido (os custos de gravação e produção, por exemplo, não incidem neste caso; eles já foram pagos em cada CD lançado oficialmente).

O preço final que chega ao consumidor é também afetado pela política de preços do lojista. As gravadoras vendem um CD ao lojista, por exemplo, de acordo com determinadas faixas de preços, dependendo dos fatores determinantes de cada produto. O lojista, porém, tem total liberdade para o estabelecimento do seu *markup* (que gira em torno de 40% - com exceção dos grandes *magazines* que trabalham com uma margem menor, em função do alto volume negociado), e, muitas vezes, um produto que sai ocasionalmente com um preço mais baixo da gravadora não resulta necessariamente num preço menor para o consumidor, pois o lojista pode aproveitar a situação para aumentar o seu *markup* neste produto específico.

Considerado pelo público em geral como demasiadamente alto, o preço do CD envolve a obtenção do lucro necessário para manter a atratividade do negócio para a indústria fonográfica. O modelo adotado considera que alguns projetos bem sucedidos irão compensar as despesas envolvidas em inúmeros lançamentos que não obterão resposta significativa do mercado, fato que é uma constante neste setor, conforme exposto no item 2.4.1.

As decisões referentes ao fator preço não sofreram uma clara influência da proliferação da música digital em sua formulação estratégica. A empresa 2 citou ter

havido uma pequena diminuição geral nos preços dos produtos, porém, como uma reação à proliferação de cópias piratas, e não influenciada especificamente pela questão da música digital.

#### 4.5.3 Distribuição

Os canais de distribuição utilizados no segmento fonográfico são basicamente: lojas de CDs, grandes *magazines* e grandes atacadistas. A indústria se utiliza de uma estratégia de distribuição intensiva, cobrindo o maior número de canais possível. A única limitação se dá em função do volume negociado. Pequenos compradores são atendidos por atacadistas. Há ainda canais de vendas por catálogo, como *Hermes* e *Reader's Digest*. Porém estas parcerias só ocorrem caso haja um interesse comum da gravadora, do artista que terá o seu produto vendido através do canal e do próprio distribuidor. Deve ser um projeto rentável para todos os envolvidos.

Os grandes *magazines* são fundamentais para ampliar o grau de acesso dos produtos musicais, já que negociam um grande volume de produtos, porém trabalham basicamente com lançamentos e produtos de sucesso, e não com catálogo, o que limita a disponibilidade de títulos ao consumidor (em compensação, os preços são geralmente menores, facilitando o acesso a classes menos privilegiadas da população).

As lojas especializadas em CDs representam o principal canal da vendas para produtos musicais, e, ao contrário dos *magazines*, geralmente, dependendo do porte, podem oferecer um leque maior de opções ao consumidor, incluindo produtos de catálogo e estilos musicais mais específicos (atendendo a consumidores mais exigentes, com gostos mais sofisticados).

O departamento comercial das gravadoras é o responsável pelas vendas comerciais, isto é, as vendas direcionadas aos principais canais de distribuição (já incluindo as vendas através da Internet). Já os canais diferenciados são trabalhados pelo departamento de marketing especial (ou estratégico), envolvendo um volume de negócios menor. São as vendas por catálogo, clubes de música, postos de gasolina, agências de correios, bancas de jornais, etc.

Segundo a empresa 2, com a crise que está vivendo o setor, as empresas têm dado mais atenção aos canais alternativos de vendas, que podem atrair um número significativo de consumidores para a compra por impulso.

O *e-commerce* vem sendo utilizado satisfatoriamente por todas as gravadoras como um novo canal de distribuição dos seus produtos. Sua representatividade nos resultados de venda, no entanto, ainda é considerada pequena (menos de 3% das vendas totais das empresas são através dos *sites* que comercializam CDs). Todas as empresas citam como principais clientes de *e-commerce* os *sites americanas.com* e *submarino.com*.

A empresa 3 é a única que comercializa os seus produtos através do *site* próprio, admitindo, no entanto, que cobra um preço mais alto com o objetivo de não competir diretamente com os seus parceiros comerciais. A empresa declara que este não é o seu negócio principal, e mantém o canal mais como um atrativo e uma forma de divulgação dos seus produtos, além de poder trabalhar a base de dados dos seus clientes.

#### 4.5.4 Composto promocional

As atividades promocionais envolvidas no marketing estratégico do setor fonográfico são determinadas a partir da escolha da música de trabalho - a música do CD que será exposta à mídia e tentará atrair os consumidores para o lançamento em si. Esta decisão é tomada, geralmente, pelo diretor de marketing da empresa, mas muitas vezes o departamento de promoção (divulgação em rádio) tem grande participação neste processo, já que tem mais facilidade em identificar a melhor canção a ser executada nas rádios, a fim de alavancar as vendas do produto.

Definida a música de trabalho, inicia-se a programação de atividades promocionais, que num primeiro momento podem ser resumidas no tripé: imprensa-rádio-TV.

A rádio é tida como o principal meio de divulgação do produto – para onde são alocados os maiores investimentos. O processo envolve a distribuição de *singles* (com a música de trabalho) às emissoras que atendem ao mesmo segmento do artista em questão. Isso é feito, na maioria dos casos, de uma a duas semanas antes da data de chegada às lojas e o mercado em geral.

Assunto polêmico no meio musical, as gravadoras normalmente investem grandes quantias em dinheiro para que uma música seja incluída na programação de uma emissora de rádio, processo considerado por muitos como anti-ético. Mas a prática já evoluiu a tal ponto que já é considerada parte do modelo de negócios desta indústria. Mesmo assim, nem todas as empresas assumem publicamente a prática.<sup>18</sup>

Segundo a empresa 1, antigamente para uma música tocar na rádio, bastava o fato dela ser de boa qualidade. Agora o processo virou totalmente comercial, perdendo qualquer conotação artística:

hoje em dia, é caro você fazer uma música tocar na rádio (...) As emissoras passaram a entender que a execução de música na rádio é um espaço comercial e não um espaço promocional... Isso virou conta... Antes você conseguia fazer tocar uma música porque ela era ótima e você soube vender bem o produto, agora não é mais assim (...) Agora, você coloca o CD na mesa do cara, e ele não vai nem ouvir.... é um negócio para ele.

Geralmente, a música de trabalho é executada por um período compreendido entre 15 dias a um mês. Após isso, se a música tiver uma boa receptividade do público (com pedidos dos ouvintes para tocá-la novamente), ela entra na programação da rádio, e continua a ser tocada por tempo indeterminado. Caso contrário, os programadores não mais a colocam no ar. Sendo assim, a participação do público exerce uma influência (mesmo que parcial) na determinação de um sucesso musical.

Da mesma forma que há a distribuição de *singles* para as rádios, pode haver, se for o caso, a distribuição de *video-clips* para as emissoras de TV (principalmente a MTV). Muitas vezes, são negociados os direitos de exclusividade para execução do *clip* - durante determinado período, o *clip* só poderá ser visto numa emissora.

A colocação de uma música como tema de novelas ou programas de TV também é considerada uma forma poderosa de divulgação. Geralmente, o diretor musical da emissora de TV entra em contato com as gravadoras, avisando sobre a novela ou o programa que será lançado, e então as gravadoras enviam um material de acordo com o perfil do programa. Se a música for selecionada e fizer parte da trilha sonora da novela ou do programa, há um contrato de licenciamento para a utilização do fonograma.

---

<sup>18</sup> Uma das empresas pesquisadas negou veementemente a existência deste procedimento. As outras duas, no entanto, admitiram o processo, chegando inclusive a citar exemplos, com os valores envolvidos.

A propaganda televisiva (veiculação de anúncios comerciais dos lançamentos) é utilizada somente para os produtos *top* (aqueles com boas perspectivas de se tornarem sucessos de vendas), pois requer um investimento maior. Da mesma forma, nem sempre acontecem anúncios em revistas e jornais. Quando é o caso, isso se dá geralmente em publicações específicas do segmento musical (como *Shopping Music* e *Revista da MTV*), porém o investimento é considerado mínimo comparando-se com a TV. A rádio também pode ser utilizada para veiculação de *spots* publicitários. Além disso, dependendo do artista e do lançamento, são desenvolvidas peças promocionais em canais alternativos, como *busdoors* (anúncios em ônibus) e *backlights* (painéis luminosos).

Segundo a empresa 2, uma tendência que deverá se fortalecer a partir de agora (até mesmo em função da crise que a indústria atravessa) é a utilização de mídias de nichos, como TV a cabo (onde a oferta pode ser mais segmentada, de acordo com as características do público-alvo). Para esta empresa, a rádio não se verifica como um canal tão poderoso como era há alguns tempos atrás, pois muitas vezes uma música é bem executada, tem uma boa receptividade do público, mas não gera um alto volume de vendas para o produto.

Há também a elaboração de uma agenda promocional para divulgação do novo produto na imprensa. O processo inclui entrevistas com veículos compatíveis com o estilo do artista, participação em programas de TV e programas de rádio, além da participação *chats* (bate-papos) na Internet. São enviados também *press-releases* para os principais veículos (que poderão originar em notas ou críticas dos produtos lançados). Todas estas atividades não envolvem negociações financeiras diretas.

As apresentações ao vivo, apesar de representarem uma grande forma de divulgação de um artista (e, conseqüentemente, de um produto musical), são negociadas à parte (geralmente entre o empresário do artista e a gerência do local do evento), não havendo o envolvimento direto da gravadora.

A partir daí, entra-se numa segunda etapa, onde são trabalhados os aspectos referentes às promoções de vendas, o *merchandising* das lojas e o trabalho com a força de vendas. Segundo a empresa 2, nesta fase é fundamental o *timing* correto

---

entre as áreas de marketing e de vendas, uma vez que o produto deve estar prontamente disponível na loja quando a empresa inicia uma ação promocional.

As promoções acontecem visando o consumidor final, como as campanhas de relançamento de produtos do catálogo a preços mais competitivos (séries que recebem, normalmente, o título de “*best price*” ou “*mid-price*”, por exemplo) ou o intermediário (revendedor), como a distribuição de folhetos informativos sobre o lançamento de novos títulos, novas séries ou compilações especiais.

As atividades elaboradas pelo departamento de *merchandising* incluem: confecção de vitrines personalizadas nos pontos de venda, com pôsteres, *banners*, adesivos de chão, identificadores de gôndolas, *displays* de balcão, etc.

Há o envio frequente por parte dos *labels managers* de informações referentes ao artista e seu novo trabalho à equipe de vendas (muitas vezes, dependendo da importância do lançamento, são agendadas audições do CD para o público interno). No caso dos internacionais, são passados a posição e o desempenho da música nas paradas americanas (*Billboard*) e européias, e, se for o caso, desempenho das vendas dos CDs no exterior.

A Internet vem assumindo um papel cada vez mais poderoso dentro do mix promocional das gravadoras. Ainda considerada uma ferramenta promocional mais direcionada para um público jovem, de classe A-B, a Internet é utilizada para divulgação dos lançamentos musicais mais de acordo com esse público (principalmente do estilo *pop-rock*).

A estratégia promocional na rede envolve o estabelecimento de parcerias com os mais diversos *sites* relacionados de alguma forma com a música a ser trabalhada (portais de *sites* musicais, *sites* de informação, *home-pages* de artistas, etc.). Geralmente, são feitas promoções envolvendo sorteios de CDs, ou outros materiais promocionais; colocação de *video-clips* dos principais artistas (às vezes com exclusividade); concursos culturais (responder perguntas sobre os artistas), colocação de *banners* com chamadas para a compra do CD, etc.

Há também a criação de “*hot-sites*” dos principais artistas da empresa (*sites* mantidos pela gravadora, com várias informações sobre o artista e os produtos relacionados) podendo ser facilmente acessados através de *links* estabelecidos no *site* da gravadora. Estes *sites* funcionam complementando os *sites* próprios dos artistas,

tendo um apelo mais comercial (enfocariam mais o produto em si, enquanto o dos artistas teriam um conteúdo mais informativo, enfatizando a carreira do artista, sua biografia, roteiro de shows, etc.).

O *download promocional* de fonogramas (utilizado apenas para a divulgação, não havendo a comercialização dos mesmos) funciona através de um mecanismo tecnológico que permite que a música “baixada” permaneça no computador do usuário por um período pré-determinado (30 dias, por exemplo). A partir do término do prazo, ele só poderá ouvir novamente a música entrando no *site* da empresa e realizando a compra do CD. As empresas, porém, admitem que o não conhecimento total da tecnologia envolvida no processo (não sabem se este é realmente seguro) e da receptividade das pessoas a esta nova modalidade promocional faz com que a estratégia ainda esteja sendo utilizada de forma cautelosa.

As outras formas observadas de assimilação da música digital são através da colocação parcial de faixas dos CDs para *streaming* (nos próprios *sites* das empresas ou através de parcerias com outros *sites*), agregada a um esforço promocional para a venda do CD (possível de ser realizada instantaneamente, através de um *link* com revendedores virtuais); e também da exposição de *video-clips* promocionais do artista (que podem fazer parte de um DVD, por exemplo). Nesse caso, a mesma estratégia seria seguida, com a pronta disponibilidade do produto (DVD e/ou CD) para venda, através da parceria com *sites* de terceiros.

Também há uma mobilização no aspecto promocional como forma de reação à proliferação da distribuição digital gratuita de música. Através de promoções exclusivas encartadas no CD, como, por exemplo, concorrer a um jantar com o artista, ou a uma viagem, ou a descontos quando o artista fizer uma apresentação em determinada cidade, a indústria almeja reter um maior público para a compra do produto original (da mesma forma que acontece na estratégia de produto, conforme o item 4.5.1), e com isso, combater a pirataria (tanto a real quanto a virtual).

O QUADRO 1 apresenta a seguir uma síntese do impacto da Internet e da música digital no processo estratégico das empresas, considerando as dimensões analisadas anteriormente.

QUADRO 1: Síntese das principais relações entre as categorias analíticas



<i>Internet &amp; Música Digital</i>	Assimilação	Reação
Segmentação & Posicionamento	Desenvolvimento de <i>database</i> de clientes para atuação individualizada.	-
Produto	Agregar valor ao produto básico, através de mecanismos da Internet (ex. CDs com <i>links a sites</i> com músicas adicionais)	CD anti-cópias. obs: tecnologia sofrendo ajustes.
Preço	-	-
Distribuição	<i>e-commerce</i> em evolução porém ainda pouco representativo.	-
Composto promocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Promoções em <i>sites</i> (sorteios, concursos, etc.)</li> <li>. <i>Streaming</i> parcial</li> <li>. <i>Download</i> promocional (usado cautelosamente)</li> </ul>	Promoções exclusivas na compra do produto original (ex. concorrer a um jantar com o artista).

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

#### 4.6 Música digital: uma ameaça ou um aliado?

As empresas, no Brasil, não vêem ainda a Internet, especialmente a música digital, como um grande fator ameaçador para os seus negócios, basicamente devido ao número considerado pouco expressivo de pessoas que utilizam a rede para fazerem *download* de músicas. A tecnologia é encarada como algo muito novo e em fase de estruturação, e, sendo assim, ainda não há um pensamento unânime quanto à forma de se trabalhar com essa nova modalidade de negócios.

O que todas as empresas declaram, no entanto, é que são categoricamente contra à distribuição digital gratuita de músicas. Alegam que esta prática fere a questão dos direitos autorais, e, por isso, deve ser encarada como crime.

As rádios virtuais (de funcionamento independente às gravadoras), apesar de representarem um componente de divulgação de música, também são combatidas pelas empresas, que não consideram este tipo de divulgação pela rede como tendo um retorno suficiente. Diferentemente das rádios tradicionais, onde as gravadoras investem para ter sua música tocada, nas rádios virtuais elas querem receber pelos direitos autorais envolvidos no processo de execução na rede (como a Internet ainda é muito nova, não existe, até o momento, uma regulamentação para a cobrança de direitos autorais).

Na verdade, as empresas não são, a rigor, contra a música digital. O grande problema é a inexistência de uma tecnologia capaz de bloquear a reprodução digital e infinita de uma mesma obra. Todas afirmam que no futuro (após solucionadas as questões tecnológicas referentes à preservação da obra), a tendência é haver uma migração dos negócios da indústria para a Internet. O depoimento da empresa 2 confirma esta posição:

ninguém é contra a venda de música na Internet. Todo mundo sabe que o caminho é esse... a tendência é essa. A mídia CD vai migrar para o DVD-áudio, que vai migrar para a Internet... para a venda de *download*. Isto aqui [o CD] daqui a alguns anos irá acabar. Pelo menos, acaba este que eu produzo e fabrico... Você terá o CD gravável... você coloca aqui dentro [do computador] e grava, e pode carregar para onde você quiser, e pode inclusive baixar a capa pela internet, com as letras da música... e na sua casa você poderá ter o CD (...) A questão é: como você vai controlar isso?

Dessa forma, haveria naturalmente uma regressão em relação ao conceito de álbum. Com a comercialização de fonogramas, passaria a não mais fazer sentido a noção de um álbum com determinadas faixas. As empresas venderiam somente *singles* (como era feito antigamente, antes da possibilidade de junção de várias músicas num mesmo suporte físico).

Segundo as empresas, o grande impacto que isto traria para o desenvolvimento de artistas, por exemplo, é que acabaria com a obrigatoriedade de se lançar um álbum a cada ano, por exemplo. O artista teria mais liberdade para lançar o trabalho que estivesse desenvolvendo naquele momento, sem precisar esperar para juntar todas as suas composições num único produto. Em suma, cada canção seria um produto.

Mesmo assim, as gravadoras afirmam que haverá sempre mercado para o produto físico (no caso, o CD), pois acreditam que o consumidor tem a tendência de querer tocar no produto, ver a sua capa, ler o encarte, etc. (a empresa 2 aponta que hoje está havendo uma procura crescente pelo disco de vinil, por uma questão nostálgica – o produto traria lembranças da infância da pessoa, e de momentos marcantes nos quais o disco estaria inserido de alguma forma).

Na opinião de todas as empresas, a Internet é um grande veículo, que deve estar integrado com o modelo de negócios da indústria, pois através da rede é possível atingir um grande número de pessoas, com uma atuação individualizada (ao contrário dos veículos de comunicação em massa, como rádio e televisão). Sendo assim, o advento da música digital representaria um grande avanço para a indústria fonográfica, o grande problema é o “mau uso” que está sendo feito dela. As estratégias da indústria encontram, portanto, um componente cultural como principal obstáculo. Segundo o depoimento da empresa 1,

a questão tem a ver com a índole de cada um (...) É como você entrar num supermercado e pegar uma pasta de dente e colocar no bolso, ao invés de pagar no caixa (...) É uma questão de índole, de cultura (...) A Internet, na verdade, veio para fomentar a indústria fonográfica (...) No momento que você tenha todos esses mecanismo para conter a música digital, nos formatos de *streaming* ou *download*, quando você puder controlar... Para mim, essa será a grande tendência do mercado.

Como consequência desse tipo de postura dos usuários da rede, nota-se que sempre que se descobre algum novo mecanismo de contenção da “pirataria virtual”,

como é denominada pelas empresas, alguma solução quebrando esse mecanismo também é desenvolvida na própria rede, fazendo se renovar indefinidamente o problema. Conforme ressalta a empresa 3,

ninguém conseguiu descobrir, até agora, uma maneira técnica de evitar que a música seja reproduzida mais de uma vez na rede... Quanto há uma nova tentativa, vem um 'pirata' de põe tudo por água a baixo... (...) O problema de todos os mecanismos de distribuição digital é que você consegue digitalizar o que quiser (...) Enquanto isso não se resolve, fica tudo parado...

Mesmo assim, as gravadoras acreditam que, a longo prazo, sejam solucionadas todas essas questões de ordem tecnológicas, como formas de garantir a preservação da obra musical e dos direitos autorais de quem a fez. A empresa 2 aponta que a Internet permite o rastreamento dos usuários e, conseqüentemente, há como identificar quem são os responsáveis por determinadas ações. A empresa aposta, portanto, na criação de uma legislação séria que impeça esses procedimentos indesejáveis pela indústria, e afirma:

as pessoas só vão parar de agir dessa maneira, se existir uma multa para isso. No Brasil há a 'cultura' da multa... essa é a única forma de se resolver o problema... Você pega o brasileiro, ou qualquer ser humano, pelo bolso ou pela liberdade (...) Você não pode invadir minha liberdade... Então eu não vou te dar minha música... A música é meu bem... o que eu tenho é a música... se eu não tiver a música, acabou (...) Isso aqui é uma indústria poderosa, uma indústria de milhões... Passa pela sua cabeça que a indústria vai fechar o olho e vai deixar isso tudo correr?

#### 4.7 Projetos futuros

Todas as empresas pesquisadas identificam a música digital como uma tendência inevitável, e sentem a necessidade de estarem preparadas para a mudança em seus modelos de negócios. Apontam, porém, a questão dos direitos autorais como o grande entrave para esta transformação e esperam uma definição para este problema. Ao mesmo tempo, acompanham as iniciativas que estão sendo tomadas por suas matrizes no mercado internacional, aguardando os resultados.

A empresa 2 está digitalizando todo o seu acervo fonográfico para uma possível transferência dos negócios em direção à comercialização de fonogramas no ambiente virtual. Toda obra gravada pela empresa está passando por um processo para ser

arquivada no formato digital. Assim, a partir do momento que o mercado digital for uma realidade, a empresa terá condições de comercializar todo o seu acervo (e, obviamente, receber por isso). A forma mais provável para se operacionalizar isso seria através de uma assinatura, onde o usuário, ao pagar uma taxa mensal, teria acesso a todo o catálogo da gravadora, para escolher as músicas que mais lhe interessar, e assim, poder adquiri-las em formato digital. Para esta empresa, ao agir desta forma, as gravadoras teriam o seu negócio mais focado no processo de desenvolvimento do artista, uma vez que não existiriam mais os problemas de estoques, produção, etc.

A empresa 1 acertou um acordo com uma empresa genuinamente virtual, especializada em distribuição digital de música. Sendo assim, está disponibilizando todo o seu acervo para ser trabalhado por seu parceiro virtual na forma de *streaming* e, caso haja uma definição na questão dos direitos autorais, também o *download*. A empresa acredita que a melhor forma para a comercialização de músicas via *web* seja através do pagamento unitário por cada fonograma baixado, mas admite a possibilidade de preços promocionais em função do número de músicas adquiridas.

Para a empresa 3, a questão da música digital é extremamente delicada e por isso, prefere se manter acuada frente a esse novo cenário. A gravadora aguarda uma definição mais clara das questões legais envolvendo o uso da nova tecnologia para uma atuação mais expressiva nesta área.

Um fator que restringe uma postura mais pró-ativa das empresas em relação à música digital é que, por serem multinacionais, ficam invariavelmente subordinadas às suas respectivas matrizes no que diz respeito à definição de estratégias globais (uma decisão sobre novos caminhos a serem seguidos pela Internet, por exemplo). Aditem, no entanto, a necessidade de adaptações para o mercado interno.

A empresa 2 cita o imediatismo da indústria fonográfica como uma característica que impede um procedimento mais sólido por parte das empresas em relação à música digital. Para esta empresa, a indústria só se preocupa seriamente com determinado fator quando este já atingiu um grau alarmante. Segundo este depoimento,

a indústria é imediatista... não há muito planejamento estratégico (...) Na hora que disserem: 'a partir de amanhã, poderemos vender fonogramas', a gente vai sair correndo atrás (...) Na hora que acontecer isso, ela [a indústria] vai buscar uma saída e vai se transformar para poder encontrar uma saída... Aí você vai dizer: 'como é que vamos fazer a partir de agora'?

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Concluídas as etapas de revisão de literatura, determinação da metodologia utilizada na pesquisa, e análise dos dados coletados em campo, fazemos agora nossas considerações finais, envolvendo as constatações mais significativas do estudo de caso; as implicações teóricas e gerenciais; as limitações do estudo; e as sugestões para futuras pesquisas relacionadas com o tema.

### 5.1 Constatações gerais

A presente pesquisa contribuiu satisfatoriamente para que pudéssemos atender aos objetivos traçados no início do trabalho.

Quanto à análise ambiental do setor fonográfico nacional, podemos identificar a pirataria de CDs e a Internet como as forças ambientais mais representativas, na visão das empresas estudadas. A pirataria é tida como o fator mais preocupante no momento, e espera-se uma postura mais efetiva do governo para combatê-la. As empresas consideram a Internet outro fator ambiental importante, porém não há uma preocupação tão imediata em relação à mesma. A livre distribuição de músicas na rede é vista como algo que pode representar um fator ameaçador no futuro, mas que, por enquanto, tem a sua utilização restrita a uma pequena parcela da população brasileira. Essa constatação reflete a postura imediatista da indústria, apontada nos itens 2.4.1 e 4.7.

As questões referentes à estruturação do marketing estratégico também foram cobertas, apresentando contribuições para a caracterização do processo de planejamento de estratégias de marketing no setor fonográfico. Quanto a este aspecto, podemos notar uma peculiaridade do setor. Observa-se que o departamento de marketing, assim denominado, encontra-se basicamente restrito às atividades do composto promocional, representando uma distorção do real conceito de marketing. O processo de seleção de artistas e repertório, enquanto conceitualmente relacionado à determinação de produto (portanto, um componente do mix mercadológico), fica atrelado a um departamento à parte – o departamento de A&R (artistas e repertório).

O objetivo que destaca o processo de segmentação de mercado e posicionamento, dentro das estratégias gerais de marketing das empresas, também foi atingido. Como observamos no item 4.4, não são realizados, no setor fonográfico nacional, estudos de mercado para identificação e análise do público consumidor, tampouco há um monitoramento estruturado da concorrência e do ambiente externo de uma forma geral. Em função disso, o processo de segmentação e posicionamento é realizado de forma empírica – as empresas acreditam que determinados produtos irão atingir determinados consumidores, com base no estilo musical de cada lançamento, e, assim, direcionam suas atividades promocionais a veículos que, supostamente, irão atingir esse público. Praticamente, portanto, podemos concluir que não existe um esforço para posicionamento dos produtos fonográficos, pois não há uma tentativa concreta, por parte das empresas, de fazer com que seus produtos ocupem um lugar claro, distinto e desejável na mente do consumidor, conforme proposto por Kotler e Armstrong (1999) e abordado no item 2.2.2.2.2.

O advento da Internet favorece o processo de segmentação e posicionamento das empresas do setor fonográfico, uma vez que proporciona maior facilidade para se trabalhar um banco de dados com os consumidores, e assim poder identificá-los de forma mais precisa, possibilitando uma atuação estratégica mais individualizada (através dos próprios mecanismos da Internet).

Quanto ao desenvolvimento do composto de marketing, em função da própria estruturação do departamento, notamos uma predominância das atividades relacionadas ao processo de promoção e divulgação de cada produto (o composto promocional receberia mais peso, dentro das estratégias do mix de marketing). Essa constatação também pode ser atribuída ao fato de que cada lançamento musical recebe basicamente uma divulgação própria (através de programas de marketing diferenciados), enquanto que os outros itens do mix seriam mais estáveis – a determinação do produto (físico) dependeria basicamente da tecnologia vigente no momento, o preço apresentaria um padrão de mercado, sofrendo poucas alterações (as diferenças de preços entre os vários tipos de produtos seguiriam igualmente um padrão), e a seleção dos canais de distribuição também seria praticamente unificada dentro do setor.

Identificamos que o produto e o composto promocional foram os componentes do mix de marketing mais afetados pela proliferação da música digital, considerando suas diferentes modalidades. As estratégias de agregação de valor ao produto básico (no caso, o CD), como através de mecanismos promocionais da Internet, são formas de ampliação do conceito de produto, que, conforme identificado no item 2.2.2.2.3.1, é uma necessidade no mercado competitivo atual. Da mesma forma, estratégias promocionais fazendo uso da música digital (incluindo o *streaming* parcial e o *download* promocional) são utilizadas com o objetivo de gerar interesse por parte do “internauta” em relação ao artista ou ao lançamento em questão, estimulando-o para a compra do produto (seja através da rede ou da forma tradicional).

Em termos gerais, as empresas apontam a Internet como uma poderosa ferramenta de marketing para divulgação de seus produtos (físicos), além de representar um canal adicional de distribuição. As empresas, no entanto, se mantêm acuadas em relação a uma postura mais ativa quanto à utilização da música digital como parte integrante de seus negócios (através, por exemplo, da disponibilização dos seus catálogos em formato digital na rede), aguardando uma definição dos procedimentos legais que estão sendo tomados no mercado global (pelas respectivas matrizes) contra a distribuição digital gratuita. Todas concordam, porém, que esta deverá ser a tendência para o setor, mesmo que num prazo ainda desconhecido.

## 5.2 Implicações teóricas

Acreditamos que a presente pesquisa tenha contribuído para a disseminação de conhecimento na área de marketing, por focar um setor até agora pouco analisado do ponto de vista acadêmico, que é o segmento musical.

Ao mesmo tempo, o trabalho amplia o grau de conhecimento sobre a Internet (ainda insipiente, devido à contemporaneidade do tema), ao explorar um aspecto peculiar da rede, representado pela possibilidade de reprodução, distribuição e armazenamento de música em seu formato digital, focalizando as consequências sociais e gerenciais desta prática.

A abordagem da pesquisa, tratando especificamente da relação entre a disseminação da música em formato digital e as estratégias de marketing do segmento



fonográfico, é pioneira no país, e, portanto, sua contribuição no meio acadêmico é significativa.

### 5.3 Implicações práticas

Em função da proliferação da música digital, e conseqüentemente da maior facilidade por parte do consumidor em adquirir as músicas que deseja através da Internet, é cada vez mais necessário que as empresas estejam aptas a desenvolverem formas de aumentar os benefícios representados pela compra do produto físico. Por isso, acreditamos que uma implicação prática relevante desta pesquisa está em apontar as tendências de agregação de valor ao produto básico como formas de vantagem competitiva. As gravadoras deveriam investir mais naquilo que o consumidor só consegue encontrar no produto físico, como: capas com material gráfico de alta qualidade, encartes completos trazendo fotos e várias informações sobre o artista, promoções especiais na compra do produto original, etc. Além disso, campanhas publicitárias ressaltando o uso do produto (CD, DVD, ou outro formato) como forma de presentear em épocas de Natal, aniversário, dia dos namorados, entre outras datas, deveriam ser regularmente desenvolvidas, pois este também é um benefício exclusivo do produto físico (conforme apontado no item 2.4.5.4, a maioria das pessoas não gostaria muito de receber um “arquivo” de presente).

Ao mesmo tempo, as empresas devem se preparar para uma possível mudança nos seus modelos de negócios, a partir do momento que se tenha uma definição em relação à cobrança de direitos autorais e os mecanismos de segurança contra a distribuição digital gratuita na rede. Uma migração dos negócios para o ambiente virtual, através da comercialização de fonogramas em formato digital é uma tendência tida como inevitável, mesmo que isso demande um certo tempo, pois envolve mudanças nos padrões de consumo da população. Mesmo assim, devemos ressaltar que, conforme a teoria de Christensen (1999), citada no item 2.3.2.1, aquelas empresas que não estiverem atentas e preparadas para possibilidades inovativas (como esta), correm sério risco de, num momento futuro, não mais existirem.

#### 5.4 Limitações e sugestões para futuras pesquisas

O presente trabalho apresentou algumas limitações, identificadas ao longo de suas etapas de elaboração.

A primeira limitação diz respeito à temporalidade das informações apresentadas. Uma vez que o assunto tratado envolve aspectos de ordem tecnológica, onde a velocidade de mudanças é intensa, certas situações retratadas podem, após determinado tempo, não representar a mesma realidade que no momento da pesquisa.

Em segundo lugar, identificamos um possível viés relacionado à generalização das informações coletadas no estudo de casos. Conforme já sinalizado no item 3.2.1, esse tipo de problema representa uma limitação comum a qualquer estudo desta natureza, sendo um desafio a tarefa de tentar minimizá-lo (Yin, 1987). Nesse sentido, apesar de termos trabalhado com um grupo de empresas que representam mais de 50% do mercado fonográfico nacional, alguns procedimentos identificados como unânimes podem não ser verificados em alguma outra empresa do setor.

Outra limitação diz respeito ao balanceamento das informações obtidas com as empresas. Em função de fatores como a disponibilidade de tempo do profissional entrevistado, o grau de abertura da empresa para divulgação de dados internos, e também da própria flexibilidade característica do tipo de entrevista que nos propusemos fazer, o nível de informações obtido na pesquisa apresentou uma certa oscilação conforme a empresa entrevistada.

Por último, devemos apontar, como fator limitador do estudo, a falta de pesquisas em âmbito nacional envolvendo o comportamento do consumidor de produtos musicais, e a influência do advento da música digital no processo de compra. Os dados apresentados neste trabalho a respeito da intensidade de uso por parte do consumidor aos *sites* que oferecem a possibilidade de distribuição e/ou reprodução de música digital foram obtidos a partir de estudos realizados no mercado externo (mesmo tendo conhecimento de que os *sites* de música digital são globais, atingindo consumidores de todas as regiões, seria interessante a obtenção dessa informação a nível local, a ponto de avaliar a disseminação do processo especificamente na população brasileira).

Sendo assim, sugerimos, como tema para futuras pesquisas, em primeiro lugar, uma análise do comportamento do consumidor de música, focalizando o mercado nacional, a fim de apontar precisamente tendências em relação ao uso da Internet como fator substituto ou complementar do padrão habitual de compra. Da mesma forma, um estudo específico do canal varejista, verificando o impacto dos processos de aquisição de música via Internet nas vendas do setor, também seria oportuno para abranger todos os pontos da cadeia de produção e comércio.

Uma outra sugestão para dar continuidade ao assunto tratado neste trabalho seria a realização de um estudo com as empresas emergentes do setor fonográfico nacional, como a *Trama* e a *Abril Music*, a fim de contrapor os resultados encontrados neste estudo com empresas possuidoras de outro perfil (e identificar possíveis diferenças no processo estratégico de tais empresas em relação às *majors*).

Gostaríamos, por fim, de ressaltar que acreditamos ser este trabalho apenas um estudo preliminar para uma compreensão mais profunda deste fascinante e envolvente setor de negócios que é a indústria fonográfica.

## ANEXOS

## ANEXO 1

### SUMÁRIO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

#### EMPRESA 1

- PERFIL DA EMPRESA: **Multinacional do setor fonográfico.**
- LOCALIZAÇÃO: **Rio de Janeiro - RJ.**
  
- PERFIL DO ENTREVISTADO:
  - . CARGO: **Diretor de Marketing;**
  - . IDADE: **38 anos;**
  - . SEXO: **Masculino;**
  - . FORMAÇÃO ACADÊMICA: **Informática;**
  - . TEMPO NO CARGO: **3 anos e 8 meses;**
  - . TEMPO NA EMPRESA: **6 anos e 8 meses.**
  
- DADOS SOBRE A ENTREVISTA:
  - . DATA DE REALIZAÇÃO: **10 de Outubro de 2001.**
  - . TIPO DE ENTREVISTA: **Entrevista em profundidade, semi-estruturada;**
  - . TEMPO DE DURAÇÃO: **Aproximadamente 2 horas;**
  - . ACESSO A MATERIAL DOCUMENTAL: **Lista de preços; folhetos promocionais para revendedores; catálogo de produtos; peças publicitárias.**

#### EMPRESA 2

- PERFIL DA EMPRESA: **Multinacional do setor fonográfico.**
- LOCALIZAÇÃO: **Rio de Janeiro - RJ.**
  
- PERFIL DOS ENTREVISTADOS:

## ENTREVISTADO 1:

- . CARGO: **Gerente de Marketing Estratégico;**
- . IDADE: **39 anos;**
- . SEXO: **Feminino;**
- . FORMAÇÃO ACADÊMICA: **Jornalismo;**
- . TEMPO NO CARGO: **4 anos;**
- . TEMPO NA EMPRESA: **4 anos.**

## ENTREVISTADO 2:

- . CARGO: ***Label Manager;***
- . IDADE: **43 anos;**
- . SEXO: **Masculino;**
- . FORMAÇÃO ACADÊMICA: **Propaganda e Marketing;**
- . TEMPO NO CARGO: **5 anos;**
- . TEMPO NA EMPRESA: **19 anos.**

- DADOS SOBRE AS ENTREVISTAS:
  - . DATA DE REALIZAÇÃO: **20 de Novembro de 2001.**
  - . TIPO DE ENTREVISTA: **Entrevista em profundidade, semi-estruturada;**
  - . TEMPO DE DURAÇÃO: **2 horas (entrevista 1); 2 horas e 15 min. (entrevista 2)**
  - . ACESSO A MATERIAL DOCUMENTAL: **Lista de preços; folhetos promocionais para revendedores; catálogo de produtos; peças publicitárias.**

## EMPRESA 3

- PERFIL DA EMPRESA: **Multinacional do setor fonográfico.**
- LOCALIZAÇÃO: **Rio de Janeiro – RJ.**
- PERFIL DO ENTREVISTADO:

- . CARGO: **Diretor de Marketing;**
- . IDADE: **43 anos;**
- . SEXO: **Masculino;**
- . FORMAÇÃO ACADÊMICA: **Administração;**
- . TEMPO NO CARGO: **4 anos.**
- . TEMPO NA EMPRESA: **7 anos e meio.**
  
- DADOS SOBRE A ENTREVISTA:
  - . DATA DE REALIZAÇÃO: **6 de Fevereiro de 2002.**
  - . TIPO DE ENTREVISTA: **Entrevista em profundidade, semi-estruturada;**
  - . TEMPO DE DURAÇÃO: **1 hora e 30 min.**
  - . ACESSO A MATERIAL DOCUMENTAL: **Lista de preços; folhetos promocionais para revendedores; catálogo de produtos; peças publicitárias.**

## ANEXO 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Qual o tamanho do setor fonográfico nacional, em termos de volume e faturamento? Como está distribuída a participação de mercado pelas gravadoras?
- 2) Qual a divisão do mercado por formatos físicos de música (considerando separadamente os formatos exclusivamente de áudio e os formatos audiovisuais)?
- 3) Quais são as principais forças ambientais que estão impactando o setor fonográfico nacional no momento?
- 4) Que tendências podem ser observadas no setor a nível:
  - Demográfico
  - Tecnológico
  - Governamental
  - Cultural
  - Econômico
- 5) Quais estilos musicais são trabalhados pela empresa? Quais os diferentes selos do grupo e os principais artistas (nacionais ou internacionais) pertencentes a cada um deles?
- 6) Que critérios são levados em conta na divisão do *cast* da empresa conforme os seus diferentes selos?
- 7) Qual a proporção entre artistas nacionais e internacionais (em número e representatividade nas vendas)?



- 8) Quais são as etapas envolvidas no processo de marketing e divulgação de um lançamento musical na empresa, desde a fase de produção até a sua chegada no mercado?
- 9) Como são elaboradas e implementadas as estratégias de marketing dentro da organização? Quais os setores e profissionais envolvidos nas decisões-chave?
- 10) Existe um processo de rastreamento / atualização de informações sobre consumidores, concorrentes e ambiente externo? Como isso é feito?
- 11) Como o mercado está segmentado pela empresa? Que público é atingido por cada produto / linha de produtos? Quais as características deste público? Diferentes selos atingem diferentes públicos?
- 12) Como a empresa posiciona seus produtos (títulos e selos) diante do seu público-alvo? Há determinação de *selling points* e fatores diferenciadores para cada produto ou linha?
- 13) Como são escolhidos os produtos a serem lançados pela empresa? Como se efetua a seleção dos artistas, do repertório e dos formatos físicos? Quais os formatos produzidos no momento? Como se dá a determinação da embalagem (capa/encarte)? Quais os profissionais envolvidos neste processo?
- 14) Em que estágio do “desenvolvimento do produto”, o marketing começa? (cenário 1: *o artista guia o mercado* x cenário 2: *o mercado guia o artista*)
- 15) Quais os critérios levados em conta na determinação dos preços dos produtos? Quais os custos envolvidos na fabricação do CD / outros formatos?
- 16) Como se dá o processo de distribuição dos produtos? Como é feita a escolha dos canais? Como está sendo utilizado o *e-commerce* e qual a sua representatividade nos resultados da empresa?

17) Como se efetua a estratégia promocional de um lançamento musical? Qual o papel da Internet na comunicação dos produtos?

18) A empresa realizou ou teve acesso a algum tipo de pesquisa focalizando as possíveis mudanças no comportamento do consumidor de música, frente ao novo cenário oferecido pela Internet (algo que confirmasse ou não uma tendência de redução de compra de CDs em função do advento da música digital)?

19) Como decorrência da proliferação da música digital (música digital = *streaming* + *download MP3* + *CDs customizados*) , que mudanças foram observadas em relação a: (*desenvolver*)

- Segmentação do mercado / seleção do público-alvo
- Posicionamento
- Marketing-mix:
  - produto
  - preço
  - composto promocional
  - distribuição

20) Existem projetos futuros da empresa que envolvam a integração da música digital com o modelo de negócios vigente?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABPD. Estatísticas e Dados de Mercado. Dados Gerais, 2002. Disponível em:  
[<http://www.abpd.org.br/dados/dados.htm>].

ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy in **The strategy concept**, Mintzberg, Henry; QUINN, James B. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

\_\_\_\_\_; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARLOW, John Perry. **Venceremos a Revolução**. Amanhã. **Novembro de 2000. p.46-50.**

BETHLEM, Agrícola de S. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRAGA, Bruno. **A guerra contra o Napster**. JB on line, 2000. Disponível em:  
[<http://www.jb.com.br/musicalidade>].

BREEN, Christopher. Steal this song. **Macworld**. Agosto de 2000. p.69-74

BRULL, Steven. Net nightmare for the music biz. **Business week**.

2 de março de 1998, p.89-90.

**CALDEIRA, João Bernardo. Pirataria e preços altos derrubam indústria**

**fonográfica. JB on line, 2001. Disponível em:**[<http://www.jb.com.br/musicalidade>].

**CAROS AMIGOS. O som da ética. Janeiro de 2000. p.22-28.**

**CHANDLER, A.D.Jr, Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.**

**CHRISTENSEN, C.M. The innovator's dilemma. Boston: Harvard Business School Press. 1999.**

DRUMMOND, Mike. Big music fights back. **Business 2.0**, 2000. Disponível em:

[<http://www.business2.com>].

EDISON MEDIA RESEARCH. The national record buyers survey, 2001.

Disponível em: [<http://www.edisonresearch.com/R&RRecordBuyers.htm>].

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D. & MINIARD, Paul W., **Consumer**

**behavior** 8. ed. Fort Worth, Tex: The Dyen Press, 1995.

**FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS Jr, George H.; LUCK, David.**

**Estratégia de marketing. São Paulo: Atlas, 2000.**

**FOLHA DE SÃO PAULO. A música não pára. Folha Informática,**

**21 de Fevereiro de 2001, p. F4-F5.**

**FONTOURA, Alexandre. Gravadoras se rendem aos arquivos sonoros digitais. JB**

**on line, 2000. Disponível em:** [ <http://www.jb.com.br/musicalidade>].

GARDNER, David; THOMAS, Howard. **Strategic marketing and management**.  
New York: : John Wiley & sons Ltd., 1985.

GATIGNON, Hubert; ROBERTSON, Thomas S. Innovative decision processes in  
**Handbook of consumer behavior**, Robertson, T. E Kassarian, H.  
New jersey: Prentice Hall, 1991, 316-348.

GERMANY, Rhonda; MURALIDHARAN, Raman. Vantagem competitiva na era da  
informação. **HSM Management**. Novembro-dezembro de 2001.nº. 29,  
p.48-58.

GREENLEY, Gordon E.; AABY, Nils-Erik. Strategic concepts and marketing in  
**Perspectives on marketing management**, Baker, M.J. Baffins Lane,  
Chichester, West Sussex: John Wiley & sons Ltd., 1992, 3-24.

HARING, Bruce. **Beyond the charts**: MP3 and the digital music revolution. Los  
Angeles: OTC, 2000.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern  
perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HAX, Arnaldo C. ; MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy concept and process,  
a pragmatic approach**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey,  
1991.

HIMOWITZ, Michael J. Keep on rockin'. **Fortune**. 2 de outubro de 2000. Vol. 142,  
p.319

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**: como  
estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo:

McGraw-Hill, 1996.

IFPI. Market Info, 2002. Disponível em: [<http://www.ifpi.org>].

**JB ON LINE. Música polêmica, 2000. Disponível em:**  
[<http://www.jb.com.br/musicalidade>].

**JB ON LINE. Bloqueio ao Napster abala serviços de troca de música online, 2001.**  
Disponível em: [<http://www.jb.com.br/musicalidade>].

**JB ON LINE. Trilha da ilegalidade, 2002. Disponível em:**  
[<http://www.jb.com.br/cadernob>].

**JUPITER RESEARCH. Music – Retail and Digital Distribution Projections, 1999.**  
Disponível em: [<http://www.jmm.com>].

KERLINGER, Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.**  
São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marketing – edição compacta.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro:  
LTC, 1999.

LATHROP, Tad; PETTIGREW, Jim. **This business of music marketing and  
promotion.** New York: BillBoard Books, 1999.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

**McCARTHY, Jerome, E.; PERREAULT, William D.** Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MIDGLEY, David F. **Innovation and new product marketing**. London: Croom Helm, 1977.

MINADEO, Roberto. **1000 perguntas de marketing**. Rio de Janeiro: Thex, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**: um roteiro para selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORSE, Andrew ; GOODIN, Dan. Dormindo com o inimigo. **The Industry Standard** Novembro de 2001. nº. 1, p.22-23.

MP3 MAGAZINE. Será que o MP3 influenciará no faturamento das gravadoras? São Paulo, Maio de 2000, p.38-40.

NEAL, Colin; HAMMOND, Kathy; PAWLEY, Oliver. The U.K. music industry in 1999: preparation for the digital distribution of music via the internet. **London Business School**. Centre for Marketing Working Paper, October 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NEGROMONTE, Marcelo. Napster passa a ser cobrado a partir de junho.

**The Industry Standard**, 2001. Disponível em: [http://[www.thestandard.com.br](http://www.thestandard.com.br)].

NEGROPONTES, Nicholas. **A vida digital**. 2 ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

O GLOBO. As apostas musicais. Segundo Caderno. Rio de Janeiro,  
10 de Outubro de 2001, p.1.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. de, **Estratégia empresarial**: uma abordagem  
empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

ORDOÑEZ, Jennifer. MCA spent millions on Carly Hennessy – haven't heard of her?  
**The Wall Street Journal**. 26 de fevereiro de 2002, p. A10.

PERUCHI, Ricardo. No ar, o tilintar das caixas registradoras. **The Industry  
Standard**. Janeiro de 2001. nº. 2, p.24-27.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria  
e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

**RIAA. Annual Consumer Profile Chart, 2002. Disponível em:**  
[http://www.riaa.org/MD-Cons-2.cfm].

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: como a mídia faz a sua cabeça.  
Rio de Janeiro: Pioneira, 1986.

ROCHA, Angela; CRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2.ed.  
São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Everett M. **The diffusion of innovations**. 4 ed.New York:  
Free Press, 1995.



SHIRKY, Clay. Where Napster is taking the publishing world. **Harvard Business Review**. Fevereiro de 2001, p.143-148.

SOLOMON, Michael. **Consumer behavior**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

SPELLMAN, Peter. What's new about the new music business? **Music Business Solutions**, 2002. Disponível em: [<http://www.mbsolutions.com/articles>].

STRAUSS, Neil. A box set in one file? Online music finds a way. **The New York Times**. 25 de fevereiro de 2002. The Arts, p.E1-E2.

TOLEDO, Geraldo L. ; Minciotti, Sílvia A. Marketing estratégico. **Revista IMES**. Janeiro-abril de 1989, ano VII, nº.17, p.19.

TRAMACOM. Gravadora, 2002. Disponível em: [<http://www.trama.com.br/gravadora>].

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introducao à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

TRUJILLO FERRARI, Afonso. **Metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

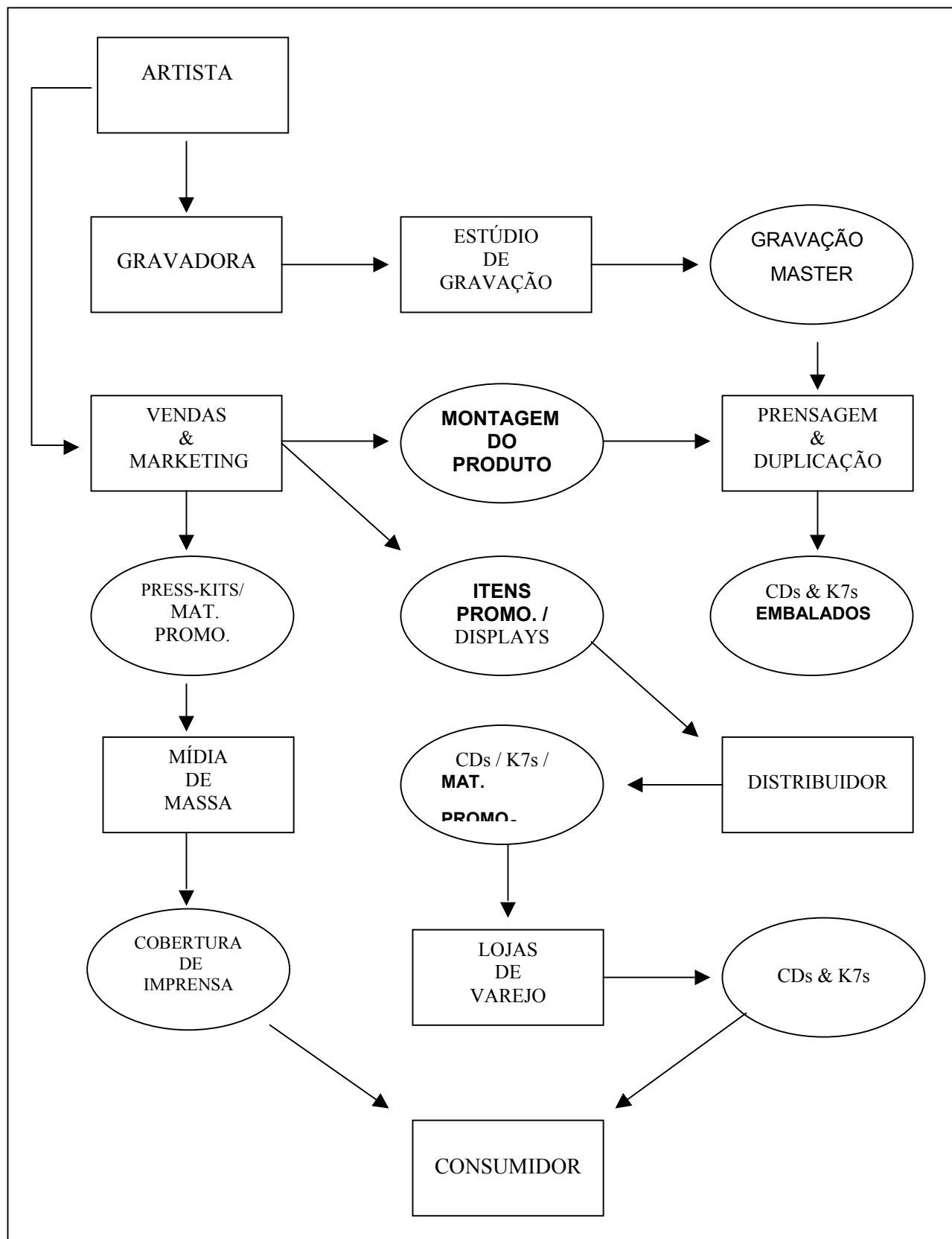
YAHOO. Gazers ELO and Related Club, 2001. Disponível em: [<http://clubs.yahoo.com/clubs/gazerseloandrelatedclub>].

YAHOO. Jupiter reduz projeção de música on line para 2006, 2002. Disponível em: [<http://www.yahoo.com.br/noticias>].

YIN, Robert K. **Case study research**. Beverly Hills: Sage publications, 1987.

Z D NET BRASIL. Fãs do MP3 descobrem nova atração, 2001. Disponível em: [<http://www.zdnet.ig.com.br>].

FIGURA 2 – PROCESSO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MÚSICA



Fonte: adaptado de Lathrop e Pettigrew Jr (1999, p.19)